

UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYS
JA SEN KEHITTÄMINEN
Case: Neljä Astetta Oy

Virve Huhtakangas &
Johanna Savola
Opinnäytetyö, syksy 2017
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Helsinki
Johtamisen- ja yhteiskunnalli-
sesti vaikuttavan palvelutuo-
tannon kehittäminen, YAMK

TIIVISTELMÄ

Huhtakangas, Virve & Savola, Johanna. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja sen kehittäminen. Case: Neljä Astetta Oy. 58 sivua, 9 liitettä.

Helsinki, Syksy 2017, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak, Helsinki, Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen. Sosiaali- ja terveysalan ylempi amk - tutkinto, Sairaanhoitaja, Sosionomi (YAMK).

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja kykenee sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Perehdyttämisprosessissa pyritään antamaan tietoa koko organisaatiosta, sen toiminta- ajatuksesta ja työhön liittyvistä tavoitteista. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti yrityskuvaan ja varmistaa, että yrityksellä on työtehtäviensä hoitoon motivoitunut, jatkuvasti toimintakykyinen ja laadukas henkilöstö, joka viihtyy yrityksessä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata miten Neljä Astetta Oy perehdyttää uudet työntekijänsä ja miten itse perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. Työn tavoitteena on tuottaa hyödynnettävää tietoa perehdytysprosessista ja parantaa perehdytyksen laatua Neljä Astetta Oy:ssä, joka on valtakunnallinen uuden sukupolven lastensuojelupalveluita tuottava yritys.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelminä on käytetty havainnointia, kyselyä ja ryhmähaastattelua. Teoriapohjana tutkimukselle on 15 tämän vuosituhannen tutkimusta, joiden avulla kuvataan miltä perehdytys näyttää niiden valossa. Aineistoa kerättiin havainnoimalla perehdytyskerrat, lisäksi perehdytettävälle teetettiin alku- ja loppukyselyt sekä heitä haastateltiin perehdytyspäivien jälkeen. Perehdytyspäiviä oli kolme ja ne toteutuivat kevään 2017 aikana.

Tutkimustulosten mukaan Neljä Astetta Oy:n perehdytysprosessi on hyvä, joskaan ei täydellinen, se pitää sisällään suurimman osan teoriapohjassa mainituista asioista. Perehdytysprosessi on prosessinomainen, suunnitelmallinen ja tavoitteellinen lisäksi prosessiin sisältyy nimetty perehdyttäjä. Perehdyttämisprosessin nykytila yrityksessä on pääosin toimiva, mutta myös kehityskohteita tuli tutkimuksessa esille. Tärkein kehittämistä vaativa osa-alue on esimiehen henkilökohtaisempi ja aktiivisempi rooli perehdytysprosessissa.

Johtopäätöksenä voimme todeta, että vaikka organisaation perehdyttämisjärjestelmä, työnjaot, perehdyttämismateriaalit ja muut perehdyttämisen apuvälineet olisivat pitkälle mietittyjä ja hiottuja, viimeinen lenkki perehdyttämisen ketjussa on kuitenkin aina yksittäinen perehdyttämistilanne.

Asiasanat: Perehdytys, perehdyttämisprosessi, sitouttaminen, perhetyöntekijä

ABSTRACT

Huhtakangas, Virve & Savola, Johanna. Orientation of new employees and its development. 58 pages, 9 appendices. Language: Finnish. Helsinki, Autumn 2017.

Diaconia University of Applied Sciences, Diak, Helsinki, Degree programme in leadership. Degree: Registered Nurse Master of Social and Health Care Services.

Orientation is an umbrella term for all possible measures for a new employee to learn their new job description and to integrate into the new work environment. In the orientation process the community is trying to give information on the whole organisation, its vision and goals. A good orientation process gives a positive picture of the company overall and confirms employees to be motivated, operational and qualified, which also enjoy working for the firm. In this thesis it is pictured how Neljä Astetta orientates their new employees and how that orientation process is possible to be developed. The goal of the thesis was to give an opportunity to upgrade the quality of orientation in Neljä Astetta which is a nation-wide new generation child protection service company.

The thesis was implemented as qualitative research. Methods used for collecting information were observation, inquiry and group interview. As a theory basis there were 15 other theses from this millennium that were used to describe the orientation process. The material was analysed by making qualitative content themes. The material was collected through observing the orientation days, making questionnaires for the beginning and end of the orientation day and group interviews at the end of each day. There were three orientation days and they all were executed in the spring 2017.

On the basis of the research results Neljä Astetta has a good, although not perfect orientation process. It has most of the elements and aspects that are mentioned in earlier studies, such as a named mentor, as well as being organized and goal-oriented. The orientation process functions mainly well at the moment, but development areas were presented in this thesis. The most important development area is the supervisor's personal and active role in the orientation process. Even if the orientation system, division of labour, orientation material and other appliances of orientation were well planned and refined, every orientation situation is the last link in the chain.

Keywords: orientation, orientation process, commitment, family worker in child protection

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO.....	6
2 PEREHDYTTÄMINEN	8
2.1 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin perehdyttämisestä	9
2.2 Perehdytyksen hyvät ja huonot puolet.....	11
2.3 Perehdytyksen sisältö ja rakenne	13
2.4 Perehdytyksen merkitys sitouttamiseen	15
2.5 Perehdyttäminen lastensuojelutyössä	16
2.5.1 Perhetyöntekijä	18
2.5.2 Mentorointi	18
2.5.3 Sitouttaminen	19
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA OPINNÄYTETYÖN PROSESSI.....	20
3.1 Toimintaympäristö	20
3.2 Opinnäytetyön kulku	21
3.4 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	26
4 AINEISTONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT.....	27
4.1 Havainnointi.....	27
4.2 Kysely.....	28
4.3 Haastattelu	29
4.4 Aineiston analyysi.....	31
6 PEREHDYTYSPÄIVÄT JA AINEISTO	33
6.1 Miten Neljä Astetta perehdyttää uusia työntekijöitä	34
6.1.1 Neljän Asteen monimuotoisen perehdytysprosessin kulku	35
6.1.2 Perehdyttäminen vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa	38
6.1.3 Tiedollinen ja monimuotoinen perehdyttäminen.....	39
6.1.4 Perehdytys kentällä.....	40
6.2 Kehittämiskohteet	43
6.2.1 Perehdytysprosessin kehittäminen	43

6.2.2 Toimistopäivien kehittäminen.....	44
6.2.3 Perehdytys kentällä ja sen kehittäminen.....	44
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
8 AMMATILLINEN KASVUMME PROSESSIN AIKANA	52
9 LUOTETTAVUUS	53
10 EETTISYYS	57
LÄHTEET:.....	60
LIITTEET	64
LIITE 1: Havainnointilomake	64
LIITE 2: Alkukysely	65
LIITE 3: Loppukysely	65
LIITE 4: Alkukysely II	65
LIITE 5: Loppukysely II	66
LIITE 6: Alkukysely III	66
LIITE 7: Loppukysely avoin kirjallinen vastaus III.....	67
LIITE 8: Teemahaastattelujen kysymykset	67
LIITE 9: Taulukoidut aineistot	68

1 JOHDANTO

Organisaatioissa käytetään paljon resursseja ja aikaa huippuosaajien rekrytointiin. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kustannukset nousevat huomattavasti korkeammiksi rekrytinnin epäonnistuesssa ja työntekijän lähtiessä yrityksestä esimerkiksi jo ensimmäisen puolen vuoden aikana johtuen huonosti hoidetusta perehdyttämisprosessista. Perehdyttäminen tunnustetaan tärkeäksi prosessiksi, mutta yllättävän monessa yrityksessä uusien työntekijöiden perehdyttäminen on laiminlyöty. Perehdytystä ja työnopastusta tarvitaan jatkuvasti. Työyhteisö, työ sekä koko yhteiskunta elävät jatkuvassa muutosprosessissa ja aiheuttavat siten vaatimuksia perehdytyksen ajassa pysymiselle. Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilöstön kehittämistä (Kauhanen 2003, 87, 146- 147.)

Aihe on ajankohtainen ja Sosiaali - ja terveysala on haasteiden edessä osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman suhteen. Juuri perehdytyksellä voidaan kehittää työntekijöiden ammattitaitoa sekä viihtyvyyttäkin ja näin ollen sitouttaa heidät työyhteisöön. (Sarajärvi ym. 2011, 9 – 10.) Lisäksi Sosiaali- ja terveysala on ala, jota ei voida nyt, eikä tulevaisuudessa korvata koneilla tai tekniikalla. Henkilöstöstä, joka on osaavaa ja sitoutunutta tullaan käymään suurta kilpailua.

Hyvä perehdytysprosessi on onnistuneen ja tuloksekkaan työnteon perusedellytys. Hyvin onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja vaikuttaa ainakin välillisesti yrityskuvaan. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tukee ja nopeuttaa perehdytettävän henkilön sopeutumista organisaatioon (Österberg 2005, 90.) Perehdyttämisprosessin tarkoituksena on palvella sekä yritystä että työntekijää. Perehdyttämisen tarpeen luovat uudet työtehtävät sekä uusi työympäristö. Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä sopeutuu uuteen ympäristöön ja uusiin työtehtäviin nopeasti ja kehittyy yrityksen toimintatapoihin. (Kupias & Peltola 2009, 9-10.) Esimiehellä on vastuu, että yritys pyörii toivotulla tavalla, joten pohjimmainen vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui yrityksen perehdyttämiskäytännön parantaminen sen tarpeita vastaaviksi. Aineistona opinnäytetyössämme on käytetty kirjallisuuskatsausta sekä uusien työntekijöiden perehdytyspäiviin osallistuneille teetettyjä kyselyitä sekä haastatteluita. Aikaisempaa tutkimusta perehdytyksestä on paljon niin Suomessa kuin maailmalla. Opinnäytetyössämme käytämme 15 tämän vuosituhannen tutkimusta ja niiden avulla kuvaamme miltä perehdytys näyttää niiden valossa. On tärkeää, että työhönoton jälkeen työntekijä perehdytetään huolellisesti työtehtäviin ja työyhteisöön. Opinnäytetyössämme selvitämme, millaista on perehdytys Neljällä asteella ja miten perehdytystä voitaisiin kehittää. Tulosten pohjalta on tarkoitus pystyä antamaan työyhteisölle työvälineitä perehdytyksensä mahdolliseen kehittämiseen.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja kykenee sopeutumaan uuteen työyhteisöönsä. Perehdyttämisprosessissa pyritään antamaan tietoa koko organisaatiosta, sen toimintatavoista, liike-ideoista, sen normeista, tavoitteista sekä henkilöstrategiasta. Perehdytys voi siis olla paitsi yksilön tukemista uuden työtehtävän aloittamisessa, myös yrityksen ja työyhteisön kehittämistä (Kupias, Peltola 2009, 29.) Työsopimuslaissa työnantajan velvollisuudeksi katsotaan työntekijän riittävä opastus ja ohjaus.

”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä.” (TSL 55/2001: 2 luku, 1 §.)

Perehdyttämisen sisällön muodostavat seuraavat kohdat: perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, selkeä perehdyttämistyön- ja vastuiden jako, toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, kannustus ja tuki perehdytettävälle sekä perehdyttämisen seuranta.

Työnantajan sitoutuminen perehdytykseen näkyy mm. siinä, että perehdytykseen on myönnetty riittävästi resursseja. Perehdytykselle on varattava aikaa, perehdytysmateriaalin sisältö on mietittävä tarkkaan ja perehdytyksen on lisäksi oltava työyksikkölähtöistä. Työsopimuslaissa työnantajan velvollisuudeksi katsotaan työntekijän riittävä opastus ja ohjaus. Lisäksi työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa järjestämään työntekijälle riittävän perehdyttämisen;

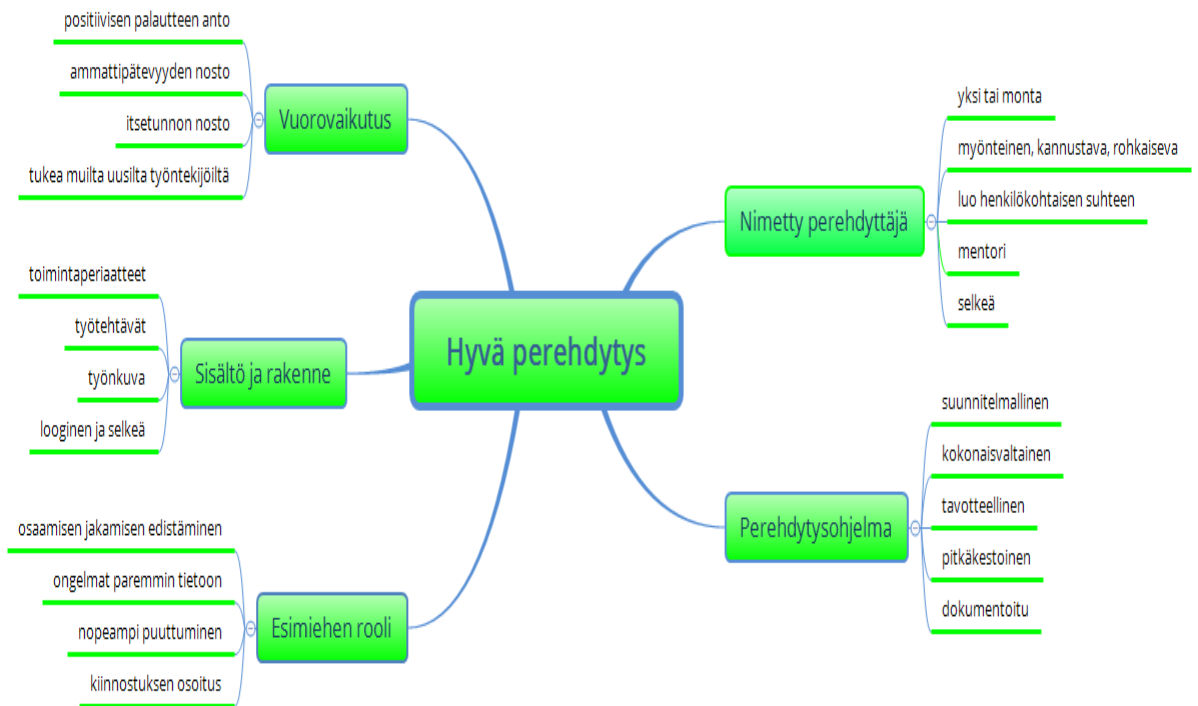
”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa

sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.” (TTL 738/2002: 14§, 1 mom.)

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikalla tapahtuvista koulutuksista. Perehdyttämisellä on merkitystä työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Perehdyttäminen koetaan monivaiheisena oppimistapahtumana ja sen toteuttamiseen työpaikalla osallistuvat useat henkilöt.

2.1 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin perehdyttämisestä

Luodaksemme kattavan teoriapohjan opinnäytetyöllemme valitsimme yhdeksi aiheiston hankintamenetelmäksi kirjallisuuskatsauksen. Kirjallisuuskatsauksen tyyppiä valikoitui kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Perehdytystä on tutkittu paljon niin Suomessa kuin maailmalla. Rajasimme työhön otettavat tutkimukset tälle vuosituhannelle. Tutkimuksia jotka valitsimme kirjallisuuskatsaukseen mukaan, löytyi seitsemän suomalaista ja kahdeksan ulkomaalaista tutkimusta 2000-luvulta, näissä tutkimuksissa oli keskeisenä teemana perehdytys (Boswell 2004; Delaney 2003; Forsman 2010; Guhde 2005; Lahti 2007; Marcum & West 2004; Nummela 2010; Olson, Nelson, Stuart, Young, Kleinsasser, Schroeder & Newsstrom 2001; Peltokoski 2016; Pylväs 1997; Ruuskanen 2015; Salonen 2004; Smith & Chalker 2005; Tschannen 2004 & Tossavainen 2006). Tutkimuksista hahmottui kolme teemaa, joiden avulla jäsensimme omia opinnäytetyömme tutkimustuloksia; mitä hyviä ja huonoja puolia on perehdytyksessä koettu, mitä on koettu perehdytyksen rakenteessa ja sisällössä merkittäväksi sekä perehdytyksen vaikutus sitouttamiseen. Seuraavassa kuviossa avataan hyvän perehdytyksen osa-alueita visuaalisesti, jotka käydään tekstissä tarkemmin vielä läpi.



Kuva 1: Aikaisemmasta tutkimuksesta nousevat hyvän perehdytyksen osatekijät.

Perehdyttämisessä on monia hyötyjä. Onnistunut ja laadukas perehdyttäminen sisältää tutkimusten mukaan yksilöllisesti toteutetun, riittävän pitkäkestoisen ja kattavan perehdyttämisen hoitotyöhön. (Lahti 2007; Peltokoski 2016; Salonen 2004; Olson, Nelson, Stuart, Young, Kleinsasser, Schroeder & Newstrom 2001). Työntekijä sitoutuu työyhteisöön ja onnistuneessa perehdyttämisessä työntekijän myönteinen suhtautuminen työhön sekä työpaikkaan tuo hänen osaamisensa esille monipuolisemmin. Hyvin onnistunut perehdyttäminen luo positiivista yrityskuvaa. Hyvin perehdytetyssä organisaatiossa voidaan hyvin.

Perehdytyksessä on tärkeää riittävä sosiaalinen tuki (Tossavainen 2006; Delaney 2003). Nimetyn perehdyttäjän tai monen perehdyttäjän vaikutuksia on tutkittu. Kollegiaalinen tutki ja työyhteisön osaksi tuleminen nähdään tärkeäksi osaksi perehdytystä. Negatiivisiksi puoleksi useasta aikaisemmasta tutkimuksesta nousevat riittämätön aika ja yksilöity perehdytys suunnitelman teon puuttuminen (Lahti 2007; Peltokoski 2016, Salonen 2004). Perehdytyksen on tärkeä olla rakenteeltaan suunniteltu ja sisällöltään etenevä sekä työntekijän kysymyksiin vastaava. Rakenteena monessa tutkimuksessa on noussut oma perehdytysohjelma, joka

toteutetaan yksilöidysti (Nummela 2010; Peltokoski 2016). Perehdytyksen vaikutus sitouttamiseen on selkeä. (Marcum & West 2004; Tschannen 2004; Tossavainen 2006). Sitouttamalla saadaan työntekijä tuottavaksi osaksi organisaatiota. Työntekijöiden pysyvyydellä ammattitaito ja osaaminen lisääntyvät sekä vaihtuvuuden tuomat kustannukset vähenevät (Lahti 2007; Peltokoski 2016; Salonen 2004; Olson, Nelson, Stuart, Young, Kleinsasser, Schroeder & Newstrom 2001).

2.2 Perehdytyksen hyvät ja huonot puolet

Tuula Lahden (2007, 36) tutkimuksessa nousi esille nimetyn perehdyttäjän tarpeellisuus sairaanhoitajien työhön perehdyttämisessä. Organisaatioon palkattu uusi työntekijä kaipaa itselleen nimettyä perehdyttäjää, jolla on aikaa yksilölliseen perehdytykseen, sekä joka antaa tukea ja rohkaisee. Lisäksi perehdytykseen oli tiin tyytyväisempiä ja sen kesto oli riittävä, kun perehdytykseen oli nimetty perehdyttäjää. (Boswell 2004; Salonen 2004 & Tossavainen 2006). Vain puolet sairaanhoitajista olivat sitä mieltä, että perehdytys oli hyvin organisoitu (Lahti 2007, 36.)

Anne Salosen tutkimuksessa ilmeni, että ne vastaajat, jotka olivat tyytyväisempiä perehdytykseen ja sen keston, kokivat perehdyttäjän vaikutuksen suureksi ammattipätevyytensä kehittymisessä (Salonen 2004, 53). Erilaiset perehdytysohjelmat rohkaisevat ja tukevat uusia hoitajia. Ohjelma auttaa antamaan työntekijälle positiivista palautetta tekemästään työstä. Perehdytysohjelman avulla esimiehet saavat ongelmat paremmin tietoonsa ja pystyvät näin puuttumaan niihin nopeammin. (Guhde 2005; Smith & Chalker 2005). Työtyytyväisyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista pidempikestoisiin työsuhteisiin voidaan lisätä nimeämällä uudelle työntekijälle mentori. Mentoroinnin avulla kehittyvät työntekijän itsetuntemus, itsevarmuus ja autonomia (Salonen 2004, 6.)

Perehdyttäminen luo turvallisuuden tunnetta, mikä edistää työntekijän sitoutumista, motivaatiota työyhteisöön ja organisaatioon. Samalla perehdytys vähentää virheitä, epäonnistumisia ja tapaturmia. Jokaisella työntekijällä itsellään on myös

vastuu perehdyttämisestä, vaikkakin päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. (Lahti 2007, 6; Ruuskanen 2015.)

Työssä oppiminen sekä oma asiantuntijuus kehittyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Työnantajan rooli hyvän perehdytyksen mahdollistajana ja ammattipätevyyden tukijana korostui Salosen tutkimuksessa; Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys (Salonen 2004). Tutkimuksessa esiintyneet muut kehittämiskohteet olivat: perehdytyksen keston suunnittelu työyksikön tarpeita vastaavaksi ja palautteen antaminen työntekijälle. Myönteisen palautteen saaminen auttaa työpaineiden kestämisessä. Esimieheltä saatu palaute osoittaa, että esimies on kiinnostunut alaisistaan. Lisäksi rakentavan palautteen saaminen työtovereilta ja esimieheltä nostavat työntekijän itsetuntoa. (Salonen 2004.)

Työtovereihin tutustuminen ja yhteisöön osaksi pääseminen toimivat myös osittain työhön perehdyttäjinä (Tossavainen 2006, 43.) Tutkimuksen mukaan työsaoppiminen ja asiantuntijuus kehittyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa, tämän vuoksi yrityksessä olisi hyvä olla valmiiksi nimetty perehdyttäjä.

Työn opastuksen tulisi olla keskeisenä osana perehdytystä. Yleinen perehdytys ”taloon” on monien mielestä riittävää, mutta opastus, juuri oman yksikön toimintaan ja työhön, oli useimpien mielestä puutteellista (Tossavainen 2006,49.) Työn opastuksen toimivaan toteutukseen tarvitaan siis työntekijän näkökulmasta tehty perehdytys suunnitelma ja sen tavoitteet (Tossavainen 2006,41.)

Tutkimusten mukaan onnistuneen perehdytyksen haasteina koettiin kiire, riittämättömän sosiaalinen tuki sekä organisaation arvojen ja visioiden sisäistäminen. Arvojen tulisi näkyä sekä perehdytyksessä että työntekijän arjessa (Tossavainen 2006,61.) Tuula Lahden tutkimuksen mukaan vain yli puolet vastaajista kokivat perehdytysajan olleen riittävän. Mikä saattoi osaltaan johtuvan siitä, ettei perehdyttäjällä ollut riittävästi aikaa perehdytettävän kanssa tai perehdytettävälle ei oltu

tehty perehdytys suunnitelmaa (Lahti 2007, 37). Osalla tutkittavista perehdytys joko viivästyi tai jäi osittain väliin. Näin ollen kaikille tulokkaille ei voida tarjota saman -tasoista perehdytystä (Tossavainen 2006, 61.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta se kannattaa aina, koska se lyhentää työn oppimiseen kuluvaan aikaan ja täten pienentää kustannuksia. (Peltokoski 2016). Perehdyttämisellä on merkittävä rooli työtehtävien haltuunottamisen kannalta. Perehdyttämisen avulla tuetaan niin uutta kuin kokenutakin työntekijää luomaan varmuutta oman työnsä hallinnasta. (Tossavainen 2006). Perehdyttäminen luo myös positiivista työnantajakuvaa sekä pohjaa työntekijän työtyytyväisyydelle. Erikoissairaanhoidon rekrytoitujen sairaanhoitajien ja lääkäreiden perehdytys ei toteudu kokonaisvaltaisella tavalla. Perehdytykseen ei kohdenneta riittävästi voimavaroja, se on riittämätöntä ja huonosti toteutettua, eikä prosessia arvioida systemaattisesti toteaa Jaana Peltokoski tutkimuksessaan (Kokonaisvaltaisempaa perehdytystä erikoissairaanhoidon sairaanhoitajille ja lääkäreille). Peltokosken mukaan kokonaisvaltaisella perehdytysprosessilla voidaan edistää sekä henkilöstön osaamista että vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. (Peltokoski 2016).

2.3 Perehdytyksen sisältö ja rakenne

Perehdyttämiseen kuuluvat työhön, organisaatioon, työtehtäviin sekä työympäristöön perehdyttäminen. Perehdyttäminen tarkoittaa suunniteltua tapahtumaa, jonka aikana uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus oppia organisaation toimintaperiaatteet ja uudet työtehtävät. Perehdytystapahtuma tulee olla looginen ja menetelmät selkeitä (Nummela 2010, 110.) Yksi hyvä menetelmä on käyttää organisaatioon suunniteltua perehdyttämisohjelmaa. Perehdytysohjelman avulla työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään itsenäisemmin, ja varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittava aika lyhenee (Olson, Nelson, Stuart & Young 2001, Kleinsasser, Schroeder ja Newstrom 2001.) Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä (Nummela 2010, 62.) Nummelan tutkimuksessa perehdytettävien yleiset kokemukset

perehdytyksestä olivat pääosin positiivisia. Lisäksi positiivisina asioina esille nostettiin perehdytyspäivien onnistunut käytännön toteutus ja suunnittelu (Nummela 2010, 110).

Perehdytyksen alkaessa on uudelle työntekijälle tehtävä lähtötilanteen arviointi ja perehdytysuunnitelma (Lahti 2007, 2.) Tutkimustulosten mukaan perehdyttämisen sisältöä pitää organisaatiossa miettiä, jokainen työyksikkö on erilainen ja perehdytyksessä tulisi tuoda esille työyksikön ominaiset piirteet, työn luonne, työtehtävät, työn jako, arvot, sopimukset ja säännöt (Lahti 2007, 58.) Erityisesti lastensuojelussa työntekijät voivat jakaa laajasti osaamistaan työyhteisössään. Jatkuvasti läsnä olevia osaamisen jakamisen keinoja olivat uuden työntekijän perehdytys ja perehtyminen työhön, koulutustiedon ja kokemustiedon jakaminen ja hyödyntäminen sekä tutkiva ja arvioiva työote. (Ruuskanen 2015, 1.) Esimiehen rooli korostuu joko osaamisen jakamista edistävänä tai heikentävänä tekijänä riippuen siitä miten esimies tunsi työyhteisöjä, tai hallitsi osaamisen johtamisen taitoja (Ruuskanen 2015, 71; Salonen 2004; Tchannen 2004).

Kunnollinen perehdytys on hyvin suunniteltua, jatkuvaa, huolellista sekä dokumentoitua. Jaana Peltokosken tutkimuksessa esille nousi se, että perehdytyksen seuranta ja arviointi ovat tärkeä osa perehdytyksen toteutumista. Tulosten yhteenvetona muodostettiin 'kokonaisvaltainen ja vetovoimainen perehdytysprosessin malli' (Peltokoski 2016).

Onnistuneen perehdytyksen pohjana on aina ohjaussuhde, jonka tulisi olla yksilöllinen, tasa-arvoinen ja luottamuksellinen. Lisäksi ohjaussuhteen tulisi perustua tavoitteisiin, jotka lähtevät perehdyttäjän henkilökohtaisista tarpeista huomioiden perehtyjän lähtökohdat, tietotaito ja aiempi työkokemus. Perehdyttäjät ovat avainasemassa vaikuttaen perehdytettävien ajatuksiin ja edistymiseen (Delaney 2003; Smith & Chalker 2005). Perehdytysuunnitelman mukaan työntekijälle tulee määrittää yksi tai useampi perehdyttäjä. Pienemmissä yrityksissä se on useasti esimies, mutta isommissa organisaatioissa on useimmin yksi tai useampi perehdyttäjä. Molemmissa tavoissa on etuja; yksi perehdyttäjä kehittää uuden työntekijän

luottamusta ja useat perehdyttäjät parantavat kliinisiä taitoja ja tietoja (Smith & Chalker 2005).

2.4 Perehdytyksen merkitys sitouttamiseen

Hyvin toteutetulla perehdytyksellä, työntekijöiden työtyytyväisyydellä ja pysyvyydellä on selkeä yhteys. Perehdytyksen merkitystä työntekijän sitouttamiseen on tutkinut mm Peltokoski, Salonen, Lahti, Forsman Suomessa ja Olson, Nelson, Stuart & Young, Tchannen, Shmitt & Chalker sekä Marcum & West muualla 2000 luvulla.

Peltokoski loi kattavan ja vetovoimaisen perehdytyksen mallin ja totesi perehdytysprosessin eri tasoja olevan tarpeen tutkia vielä lisää. (Peltokoski 2016, 35). Kattava perehdytys sitouttaa uudet työntekijät työyhteisöön niin, että vaihtuvuus vähenee. Olson, Nelson, Stuart ja Youngin tutkimuksessa vaihtuvuus väheni 50 % kahden vuoden aikana uuden perehdytys ohjelman avulla. (Olson, Nelson, Stuart ja Youngin 2001). Myös Lahden tutkimus osoittaa, että perehdytys auttaa sitouttamaan organisaatioon (Lahti 2007). Salonen löysi tutkimuksessaan mentoroinnin sitouttavan vaikutuksen (Salonen 2004, 6.). Mielenkiintoisen tuloksen saivat Smith ja Chalker, heidän mukaansa valmiiksi nimetty perehdyttäjä ei vaikutta sitouttamiseen (Smith & Chalker 2005). Salonen löysi tutkimuksessaan mentoroinnin sitouttavan vaikutuksen (Salonen 2004, 6).

Kattava ja hyvin toteutettu perehdytys tuo lisääntiä myös työntekijöiden ammatilliseen osaamiseen. Marcum & Westin mukaan suunniteltu, jatkuva ja etenevä perehdytys vaikuttaa työntekijöiden kriittiseen ajatteluun. Marcum & Westin ohjelma korosti itsensä arvostamista. Perehdytysohjelmalla oli vaikutusta työssä pysymiseen. (Marcum & West 2004).

Tchannenin tutkimuksen mukaan yhteistyö henkilöstön välillä vähentää pirstoutumista. Esimiesten saadessa lisää tietoa, tämä auttaa henkilöstön rekrytoinnissa

ja sitoutumiseen organisaatioon. (Tchannen 2004). Forsman on saanut lastensuojelun puolella pitkään työuraan ja jatkamiseen tulokseksi tutkimuksessaan työn luonteen ja vaikuttavuuden. Työntekijälähtöisiä piirteitä ovat haasteet, valta ja vaikuttaminen. Tärkeäksi koettiin oman työnkuvan ja työnmenetelmien muokkaus oman näköiseksi, sekä oman inhimillisyyden säilyttäminen. (Forsman 2010). Perehdytyksessä on tärkeä tuoda näitä työnkuvan puolia selkeästi esille, jotta lastensuojelutyön haasteita ja työnkuvan vaativia puolia tasapainottavat sitouttamista tukevat puolet (Forsman 2010).

2.5 Perehdyttäminen lastensuojelutyössä

Vaihtuvuus on etenkin lastensuojelutyölle tunnusomainen ilmiö. Alalle on vaikeata rekrytoida kelpoisuusehdot täyttävää henkilöstöä, ja tehtäviin valittu henkilöstö pysyy tehtävässä vain lyhyen aikaa. Vaikka vaihtuvuus, eli työstä vapaaehtoisesti poistuvien työntekijöiden vuosittainen osuus, koetaan korkeaksi monessa maassa, systemaattisia tutkimuksia on tehty varsin vähän. Median otsikoista välittyvän lastensuojelun tämän hetkisen tilanteen keskellä voitaneen todeta työn hallinnan ja osaamisen taidoille olevan todellista tarvetta. Lastensuojelu ei pärjää ilman osaavia työntekijöitä, mutta osaavia työntekijöitä ei synny ilman riittävää, toimivaa ja asianmukaista lastensuojelutyöhön perehdyttämistä.

Osaamisen johtaminen on haasteellista työtä myös sosiaalialalla, ja sosiaalialan johtajien on osattava vastata tähän haasteeseen. Keskeisiä toimintoja osaamisen johtamisessa ovat henkilöstön rekrytointi, valinta, perehdyttäminen, urasuunnittelu, kehittäminen ja työsuoritusten arviointi. Perehdyttäminen on yksi osa osaamisen johtamista, ja sitä voidaan pitää sosialisatiora ja päämäärätietoisena oppimisena, joka on sitoutunut organisaatioon ja työhön. Edellytyksenä onnistuneelle osaamisen johtamiselle on, että organisaatiossa löytyy perehdytysopas, suunniteltu perehdytysprosessi, kuvaukset työstä ja organisaatiosta, työprosesseista ja esimerkiksi perehdytystä verkossa. (Rainio 2010, 20,32,34.)

Perehdyttämisen voidaan katsoa olevan teoreettisesti yhteydessä johtamisen teorioihin. Sosiaalityön arjen tasolla uuden työntekijän perehdyttämisen organisointi tai ainakin organisoinnin vastuusta huolehtiminen on usein tiimissä johtavassa asemassa olevan toimihenkilön tai perehdyttämiseen nimetyn asiantuntijan vastuulla. Pääkaupunkiseudun kunnat ovat tässä asiassa juuri nyt melkoisen haasteen edessä, kun jo entisestään kuormittuneessa lastensuojelussa on pysyttävä löytämään yhä enemmän aikaa ja resursseja uusien työntekijöiden kunnolliseen perehdyttämiseen. Suomessa tehtyjen tutkimusten painopiste on ollut työhyvinvoinnissa, työssä jaksamisessa, organisaatiokysymyksissä ja työuupumuksessa ja näihin seikkoihin ovat vaikuttaneet uuden työntekijän perehdyttäminen (Vataja & Julkunen 2004; Niemelä & Hämäläinen 2001; Hämäläinen & Niemelä 2006).

Perehtyessämme tarkemmin aihealueeseen, valitsimme keskeisiä käsitteitä, jotka kuvasivat omaa kiinnostustamme aihetta kohtaan. Tehdessämme käsitteanalyysiä, tutustuimme tarkasti itse aihealueen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jotka koskivat kyseistä aihetta. Saadessamme tutkimuskysymykset valmiiksi tarkentuivat opinnäytetyömme keskeisiksi käsitteiksi; perehdytys, perehdytysprosessi, sitouttaminen ja perhetyöntekijä. Näistä tärkeimmät ovat perhetyöntekijä ja perehdytys. Perehdyttämisen lähikäsitteitä ovat neuvonta, ohjaaminen ja tiedonjakaminen. Muita lähikäsitteitä ovat mentorointi, tutorointi, esimerkkinä toimiminen, opettaminen, ja työn ohjaus. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään käsitteitä orientation, preceptoring, coathing supervising, clinical supervision sekä inservice training. (Lahti 2007, 16.)

Aikaisemmat tutkimukset ja käsitteistö muodostivat opinnäytetyöllemme teoreettisen viitekehyksen ja selkeyttivät, millaisesta näkökulmasta sekä millaisella kielellä tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä on tarkasteltu. Käsitteet ovat tukijan työkaluja, joiden avulla tehdään tutkimusta ja esitetään tutkimustuloksia (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2003, 136- 147).

2.5.1 Perhetyöntekijä

Perhetyöntekijä tarkoittaa tässä opinnäytetyössä Neljän Asteen työntekijää, joka tekee töitä lastensuojelun avopalveluna. Asiakastyöhön voi perhetyön lisäksi kuulua tukihenkilötoimintaa tai perhekuntoutusta. Perhetyötä voidaan myös pitää yhtenä sosiaalityön menetelmänä (Pylväs 1997). Työ, mitä perheessä tehdään, on sosiaalityöntekijän toimeksiannosta toteuttamaa yhteiseen päämäärään pyrkivää työtä. Työnkuvaan kuuluvat tiiviinä osana suunnittelu ja dokumentointi. Perhetyöntekijä tekee myös yhteistyötä moninaisten verkostojen kanssa sekä omalla osaamisellaan markkinoi yritystä. Työntekijöiltä se edellyttää erityistä tietoa lapsen kehityksestä, kasvusta, oikeuksista ja eri-ikäisten lasten tarpeista ja palveluista sekä vanhemmuudesta, vuorovaikutuksen havainnoinnista ja erilaisista menetelmistä. Perhetyöntekijöiden tehtäväksi on tullut entistä enemmän vastata perheiden kotona tapahtuvasta työskentelystä ja arjen vuorovaikutuksen kohtaamisesta. Perhetyöntekijänä toimii pääosin sosionomeja, yhteisöpedagogeja, mutta myös muutamia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita, maistereita, terapeutteja ja lähihoitajia Neljän Asteella. Perhetyöntekijä tekee itsenäistä vaativaa asiantuntijatyötä yhteistyössä laajan ammattiverkoston kanssa tai luoden perheelle työskentelyn aikana tätä verkostoa. (Henkilöstösuunnitelma, 12.)

2.5.2 Mentorointi

Mentorointi on menetelmä, jossa osaamista ja tietoa – myös niin sanottua hiljaista tietoa siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Osaava, arvostettu ja kokenut mentori neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista mutta kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa.

Mentorointi on hyvää henkilöstövoimavarojen johtamista. Laadukas mentorointi huomioi uuden työntekijän hänen aloittaessaan uudessa työyhteisössä, mutta se

antaa myös mahdollisuuden siirtää hiljaista tietoa eteenpäin. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden haasteena on työntekijöiden eläköityminen ja samalla saattaa kadota arvokasta tietotaitoa osaamisesta.

Mentorointi on vastavuoroista mentorin ja aktorin oppimista, jossa pyritään toteuttamaan laadunvarmistusta sekä jatkuvan parantamisen periaatteita. (Kupias & Salo 2014). Organisaatioiden menestykselle on tärkeää sen työntekijöiden osaamisen tunnistaminen, kehittäminen sekä hyödyntäminen. Ståhle (2011) pitää osaamisen johtamista ennen kaikkea ihmisten johtamisena, jossa on oleellista luoda organisaatioissa edellytykset sekä toimintamalli järjestelmälliselle osaamisen jakamiselle. Kupiaksen ja Salon (2014) mukaan mentorointia voidaan pitää osaamisen johtamisen välineenä, jolla kyetään valjastamaan organisaatioiden osaaminen palvelemaan heidän omia päämääriään.

2.5.3 Sitouttaminen

Puhuttaessa työhön liittyvästä sitoutumisesta, voidaan erottaa ainakin sitoutuminen organisaatioon, uraan, itse työhön tai työn sisältöön sekä yleisemmin palkkatyöhön. Työntekijä voi olla sitoutunut yleisellä tasolla organisaatioon, mutta sitoutuminen voi kohdistua myös työyhteisöön, omaan työryhmään tai työnjohtoon. (Mamia & Melin 2006, 103 -104.) Sitouttamisella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan työntekijän sisäisen motivaation herättämistä. Sisäinen motivaatio on tila, jossa työ koetaan itsessään nautinnollisena ja innostavana. Työn sisällölliset ominaisuudet voivat toimia motivaation energialähteenä ja tuottaa tyytyväisyyttä (Ruohotie 1998, 48, 68- 70.) Sitouttaminen on parhaimmillaan aktiivista osallisuutta perheen tarpeiden täyttämiseen. Onnistuneen sitouttamisprosessin lopputuloksena on pitkäkestoinen, motivoitunut työsuhte ja työntekijä, joka osaa asettaa yksilökohtaiset tavoitteet sekä rohkeasti motivoi yksilön kokeilemaan eri keinoja aiempaa paremman arjen saavuttamiseen. (Peltola 2016; Lahti 2007.)

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA OPINNÄYTETYÖN PROSESSI

Seuraavaksi esitellään Neljä Astetta Oy toimintaympäristönä ja opinnäytetyö prosessina. Tarkoitus oli alkuun tehdä toimintatutkimus, mutta työn edetessä tarve vaihtuikin nykyisen prosessin arvionniksi. Tähän soveltuu tapaustutkimus paremmin. Tätä opinnäytetyötä lähdettiin toteuttamaan tapaustutkimuksena, koska tavoitteena oli ymmärtää kohdeorganisaation perehdytysprosessin vaikutuksia rajatussa toimintaympäristössä. Lähestymistavan puolesta puhuu myös että, toinen tutkijoista on kyseisessä organisaatiossa työntekijänä, joten hänellä on käsitys organisaatiosta ja sen toimintaympäristön erityispiirteistä. Ympäristön jälkeen kuvaamme suunnitelman, kehityskysymykset ja opinnäytetyön kulun.

3.1 Toimintaympäristö

Opinnäytetyö tehdään Neljä Astetta Oy:lle, joka on valtakunnallinen uuden sukupolven lastensuojelupalveluita tuottava yritys. Neljässä Asteessa yhdistetään sosiaalialan osaaminen ja yritysmaailman tietotaito, arvot sekä monipuoliset elämäkokemukset. Palvelukonseptit sisältävät monia vaihtoehtoja räätälöityinä kunkin asiakkaan tarpeeseen. Palvelukonseptien johtajuuteen sekä tavoitteellisuuteen kiinnitetään paljon huomiota ja niitä seurataan tarkasti. Neljän Asteen missiona on tuottaa kokonaisvaltaisesti tarvelähtöisiä palveluita, jotta yhdenkään ei tarvitsisi kokea kohtaamattomuutta tai tunnekyllymyötä. Neljän Asteen sisällä tätä kutsutaan Neljän Asteen sydämeksi. Jokainen pyritään kohtaamaan niin, että hän kokee olevansa ainutlaatuinen, arvokas ja merkityksellinen ihminen, oli sitten kyse työntekijästä tai asiakkaasta.

Neljä Astetta on perustettu 2005. Se on kahdesta perustajajäsenestä kasvanut 110 työntekijän valtakunnalliseksi yritykseksi. Henkilöstömäärä on Neljällä Asteella kolminkertaistunut viimeisen neljän vuoden aikana, mikä korostaa perehdytyksen merkitystä. Neljän Asteen päätoimisto on Lahdessa, missä useimmiten perehdytykset pidetään. Toiminnallisia toimistoja on myös Porvoossa, Espoossa,

Helsingissä, Turussa, Hämeenlinnassa, Lappeenrannassa, Tampereella ja Oulussa. Yhteistyötä Neljä Astetta tekee yli 60 kunnan kanssa. (Neljä Astetta i.a.; Henkilöstösuunnitelma, 12.). Perehdytys on Neljällä Asteella ollut vuoden 2016 murroksessa. Keväällä perehdytyksestä kerätty palaute ja osallistujien huomiot antoivat tiedon sen kehittämisen tarpeesta. Aikaisempi perehdytys kesti kaksi kokonaista päivää Lahdessa. Ensimmäisen päivän piti henkilöstöpäällikkö sisältönä yritys, työvälineet ja oman työn organisointi. Toinen päivä oli syventymistä prosessiin, ideologiaan ja tavoitteisiin sekä keinoihin, ja edellä mainitun piti perehdytysvastaava. Henkilöstöpäälliköllä oli päävastuu perehdytyksen toteutuksesta, kehityksestä sekä materiaaleista. (Henkilöstösuunnitelma, 17.)

3.2 Opinnäytetyön kulku

Tarkoituksenamme oli aluksi tutkia miten Neljä Astetta Oy:n perehdytysprosessi toimii nykyisellään, mutta ensimmäisellä tapaamiskerralla perehdyttäjä kertoi, että perehdytysprosessi oli juuri uusittu ja opinnäytetyöllä tarvitaankin enemmän arviota ja tietoa uudistetusta perehdytysprosessista ja sen onnistumisesta. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli myös tunnistaa millaisia ongelmia ja kehitystarpeita tutkittava ilmiö toisi tullessaan.

Opinnäytetyössämme olimme kiinnostuneita itse perehdytyspäivien tapahtumista ja niiden kulusta. Tapaustutkimuksessa kehitetään työtettä, prosessia tai muuta toimintaa. Opinnäytetyön olisi hyvä olla työelämälähtöinen, käytännön-läheinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja riittävällä tasolla alan erityisten tietojen ja taitojen hallintaa osoittava. Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tapaustutkimus, toiselta nimeltään case study, tutkii tarkasti jotakin yksittäistä tapausta tai tilannetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125.) Tapaustutkimus on yksi perinteisistä kvalitatiivisen tutkimuksen strategioista, jossa haetaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Useimmiten kiinnostuksen kohteena on jokin prosessi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134 – 135.)

Tähän opinnäytetyöhömmme valitsimme tutkimusstrategiaksi sekä menetelmä- että aineistotriangulaation, jolloin mukaan opinnäytetyöhön otettiin kysely, haastattelut sekä havainnoinnit. Empiirisenä tutkimusaineistona käytimme kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleita kokemuksia perehdytyksestä ja sen onnistumisesta. Opinnäytetyössämme pyrimme aineistotriangulaation avulla saamaan ilmiöstä mahdollisimman luotettava käsitys. Tärkeää on pohtia tutkijan oman roolin vaikutus tutkittavaan ilmiöön ja miten positiiviset tulokset saadaan jatkossa toteutumaan sekä negatiiviset vaikutukset minimoitua. (Kuula 1999; Heikkinen & Jyrkämä 1999.) Opinnäytetyössämme olemme käyttäneet monia eri menetelmiä ja metodeja eli triangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten tutkimusaineistojen, tiedonlähteiden, tutkijoiden ja erilaisten teorioiden yhdistämistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 143). Tutkijoiden käyttämät eri näkökulmat tai tutkimusmenetelmät voivat saada aikaan sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Triangulaation avulla onkin mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 141) mukaan triangulaatiossa erotetaan neljä päätyyppiä. Näitä päätyyppejä ovat; Aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatio. Aineistotriangulaatiossa käytetään useita eri aineistoja samassa tutkimuksessa (haastattelut ja tilastot) tai eri tiedon kohteita (lääkärit, potilaat ja omaiset). Tutkijatriangulaatiossa useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä ja on mukana joko osassa tutkimusta (esimerkiksi aineiston hankinta tai analyysi) tai koko tutkimusprosessissa. Teoriatrangiulaatiossa tutkimusaineiston tulkinnassa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia. Menetelmätriangulaatiossa tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä (esimerkiksi kysely ja haastattelu). Menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 69- 70.) Omassa opinnäytetyössämme käytimme sekä aineisto-, tutkija- että menetelmätriangulaatiota.

Opinnäytetyömme on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltui tähän opinnäytetyöhön, sillä työssä tutkittiin tarkasti määriteltyä, pientä ryhmää, perehdytettäviä ja heidän ajatuksiaan, sekä kokemuksiaan liittyen tarkasti rajattuun aiheeseen eli perehdytykseen. Tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan tarkoitus on saada vastauksia nimenomaan tämän tietyn ryhmän tarpeisiin. Tässä opinnäytetyössä lähestyttiin uusien työntekijöiden perehdyttämistä pääasiassa kartoittavan, mutta myös kuvailevan lähestymistavan kautta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan ”tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava” (Hirsjärvi et al. 2004,129). Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Tutkija yrittää vaikuttaa tutkittavien todellisiin elämäntilanteisiin osallistumalla sekä heidän tavoitteidensa asettamiseen että niihin johtavien keinojen etsimiseen. Tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan tarkoitus on saada vastauksia nimenomaan tämän tietyn ryhmän tarpeisiin.

Tapaustutkimuksella saadaan yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa yksittäisestä tapauksesta sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksen heikkona puolena voidaan pitää sitä, että se tarjoaa vain vähän pohjaa suuremmalle tieteelliselle yleistykselle. Vahvana puolena pidetään taas sen antamaa mahdollisuutta kerätä tietoa useista eri lähteistä. Tutkittava asia menee varmasti työyhteisön hyödyksi ja kehittäminen saadaan myös käytäntöön.

Menetelmälle on tyypillistä tutkia valittua tapausta sen luonnollisessa ympäristössä. Yleisempiä tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. havainnointi, dokumenttien tutkiminen (aikaisemmat tutkimukset sekä perehdytyspäivien kyselyt) sekä haastattelu, joita hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 126.)

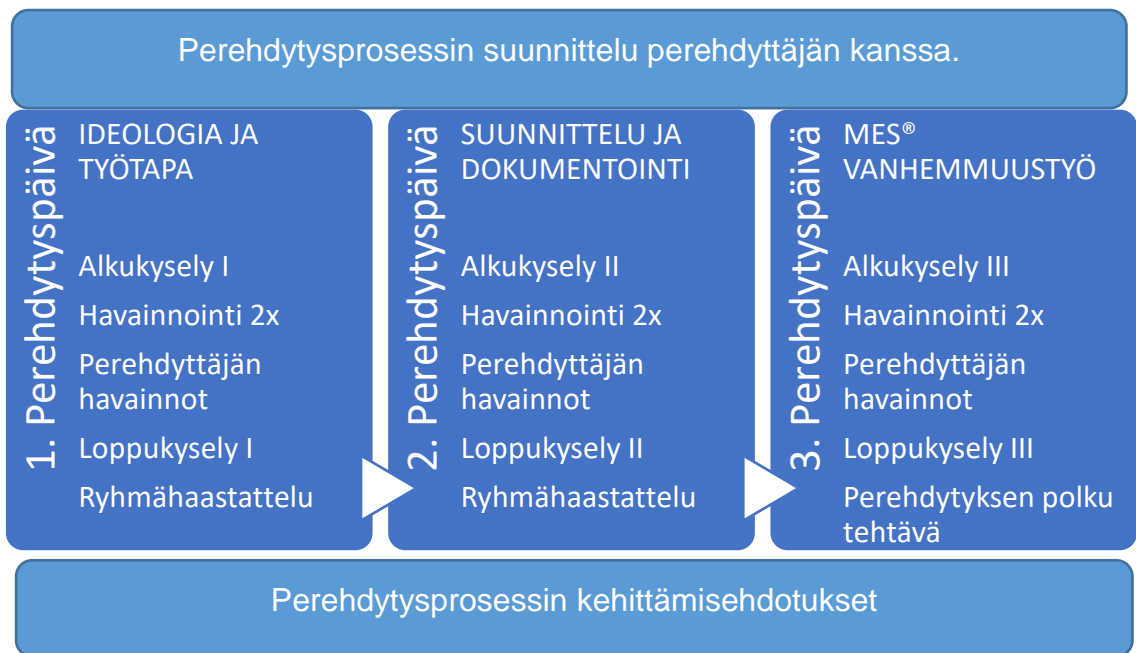
Tapaustutkimuksen tavoitteena on korostaa työntekijän aktiivista osallistumista omaan perehdytysprosessiinsa. Keinoina tähän olivat jokaisella perehdytystapaamisella kysyttävät uuden työntekijän omat tavoitteet perehdytyspäivälle sekä loppuun prosessointi päivän annista tavoitelähtöisesti. Työntekijän tavoitteiden

kirjaaminen kentälle seuraavaan osaan asti, sekä yhteinen ryhmähaastattelu. Osallistumista korostavat keinot toimivat myös aineistonhankintamenetelminä. Päivistä pitivät havainnointipäiväkirjaa sekä opinnäytetyön tekijät että perehdytysvastaava.

Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen, mikä mahdollistaa tulosten soveltamisen käytännössä. Tapaustutkimus mahdollistaa kansantajuisten tulosten raportoinnin, joten se voi palvella monenlaista lukijakuntaa ja antaa sille mahdollisuuden tehdä omia johtopäätöksiä tutkimustuloksista. (Metsämuuronen 2007.) Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia uudenlaisia ilmiöitä sekä kehittää uusia ideoita ja teorioita sekä testata, laajentaa ja täsmentää aiemmin esitettyjä näkemyksiä. Teoriasta voidaan siis nostaa esiin empiirisesti testattavia ideoita.

3.3 Perehdytyspäivät Neljällä asteella

Uuden perehdyttämishjelman alkuun on hahmoteltu kokonaisuutta ja sisältöjen jakautumista perehdytyspäiville sekä kenttätööhön. Osallistumme kolmeen perehdytyspäivään ja havainnoimme päivän kulkua ja osallistujia havainnointikavakkeen avulla yhdessä perehdytysvastaavan kanssa. Perehdytysmallin on tarkoitus olla perehdyttäviä aktivoiva, ryhmäkohtainen ja laadullinen. Materiaalia kerätään myös päiväkohtaisesti perehdytettävien päivän tavoitteilla sekä niiden toteutumisilla. Perehdytettävät kirjaavat tavoitteet myös seuraavalle kenttäjaksolle. Tavoitteet toimivat myös perehdytettäviä herättelevinä ja oman oppimisprosessin korostajina. Perehdytyspäivien päätteeksi pidetään teemalliset ryhmähaastattelut, joiden on tarkoitus jäädä reflektoivaksi, jakavaksi ja palautetta antavaksi käytännöksi.



Kuvio 2. Tapaustutkimuksen kulku

Perehdytyksen kehitys on suunniteltu muokkautuvaksi prosessiksi. Kokonaisuuden ja ensimmäisen perehdytyspäivän sisältöjen suunnittelu toteutettiin marraskuussa, jonka jälkeen perehdyttäjä esitteli ne palvelujohtajille joulukuussa. Teimme myös valmiiksi teemallisen havainnointirungon perehdytyspäiviin. Ensimmäinen perehdytyspäivä suunniteltiin pidettäväksi tammikuun alkupuolella. Perehdytyspäivän toteutumisen jälkeen kävimme keskustelun päivän kulusta ja kävimme läpi kerätyn materiaalin yhdessä perehdyttäjän kanssa. Ensimmäisen perehdytyspäivän toteutuksen ja materiaalin pohjalta suunnittelimme toisen perehdytyspäivän toteutuksen, joka oli helmikuun alkupuolella. Kolmas perehdytyspäivä sijoittui maaliskuulle. Olimme lisäksi miettineet varasuunnitelman yhdessä perehdyttäjän kanssa, mikäli suunnitellut perehdytyspäivät eivät toteutuisikaan kyseisellä tavalla. Perehdytysmallin on tarkoitus olla perehdyttäviä aktivoiva, ryhmäkohtainen ja laadullinen. Materiaalia kerätään myös päiväkohtaisesti perehdytettävien päivän tavoitteilla sekä niiden toteutumisilla. Perehdytettävät kirjaavat kyselylomakkeille tavoitteet myös seuraavalle kenttäjaksolle.

Perehdytyspäivien havainnointipäiväkirjoista ja perehdyttäjän tekemästä havainnoinnista muodostuu osa aineistoa ja joka päivän lopuksi päivä päätetään tee-

malliseen ryhmähaastatteluun, joka on kolmas aineiston keruun muoto ja sen tarkoitus on jäädä reflektoivaksi, jakavaksi ja palautetta antavaksi käytännöksi. Tarkoitus on tutkia samaa asiaa mahdollisimman monella välineellä ja monen kannan kautta trianguloiden, jotta voidaan maksimoida tulosten todenperäisyys. Koko aineisto analysoidaan laadullisella sisällön teemoittelulla. Perehdytysprosessin toivotaan muodostuvan aktivoivaksi ja muokkautuvaksi sitouttamisen välineeksi. (Henkilöstösuunnitelma Neljä Astetta, Kumar 2014, 386).

3.4 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Perehdytystä ja sen mahdollista kehittämistä tapaustutkimuksella suunniteltaessa kävi ilmi Neljän Asteen ehtineen kuukautta ennen luoda uusi prosessi perehdytykseen. Tapaustutkimuksen piti tämän vuoksi vastata nykyistä tilannetta ja organisaation tarpeita. Nopeasti reagoivan organisaation ehdittyä tutkimusprosessin ideoinnin ja toteutuksen aikana etenemään nopeammin, oli tarpeen muokata tutkimuskysymys sekä alakysymykset uudelleen. Tarkoituksena oli, nyt selvittää millainen uusi perehdytysprosessi on ja miten sitä voisi vielä mahdollisesti kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa perehdytysprosessin laatua Neljällä Asteella.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten Neljä Astetta perehdyttää uusia työntekijöitä?
- Miten uusien työntekijöiden perehdytysprosessia voidaan kehittää?

4 AINEISTONKERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Opinnäytetyössämme kehitämme Neljän Asteen perehdytystä tiiviissä yhteistyössä perehdyttäjän kanssa. Aineistoa keräsimme havainnoimalla perehdytyskerrat ja täytimme teemallista havainnointipäiväkirjaa. Teemat havainnointipäiväkirjaan muodostimme aikaisempaan tutkimustietoon perustuen ja niistä nouseviin teemoihin. Perehdytyksen vetäjältä kerättiin muistiinpanot sekä keskusteltiin päivän kulusta hänen kanssaan. Perehdytykseen osallistuville teetettiin avoimet kyselyt päivän aluksi ja sen päätteeksi. Kyselyissä kerättiin tietoa perehdytettävien tavoitteista perehdytyspäivään ja niiden toteutumisesta. Perehdytyspäiviä oli yhteensä kolme ja jokaisen päivän jälkeen yhdessä perehdytysvastaavan kanssa reflektoitii kyseinen päivä ja siitä nousevat alustavat huomiot. Keräsimme siis kolmesta lähteestä aineistoa samasta tilanteesta ja trianguloimme aineiston. Tutkimuksen lopussa on liitteinä havainnointipohja, kyselyiden kysymykset sekä avoimien haastatteluiden kysymykset. (LIITTEET 1-8).

4.1 Havainnointi

Tässä tutkimuksessa keräsimme aineistoa kyselyillä, haastatteluilla ja havainnoimalla, minkä avulla saadaan tietoa ympäristöstä, henkilön tilasta, verbaalisesta ja nonverbaalisesta viestinnästä. Lisäksi erilaisista toiminnoista, tottumuksista ja taidoista. Havainnoija voi olla joko tilanteeseen osallistuva tai ulkopuolisena pysyvä. Me olimme omassa opinnäytetekijän roolissa, mutta ryhmädynamiikkaan sekä keskusteluihin osallistujia. Havainnoinnin suurin etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. (Hirsjärvi ym. 2010; Vilka 2006).

Tässä tutkimuksessa käytimme ei -osallistuvaa havainnointia, koska tarkoituksena oli seurata itse perehdyttämistilannetta perehdytyspäivässä. Havainnoinnin

etuna on tilanteen autenttisuus. Näimme toiminnan todellisen kulun, ja tarkkaavaisella havainnoinnilla saimme myös kerättyä niin kutsuttua hiljaista tietoa. Opin-
näytetyössämme laadimme havainnointilomakkeen sekä tutkijoille, että pereh-
dyttäjälle. Havainnointilomakkeita käytimme apuna havaintojen kirjaamisessa. Havainnointilomakkeeseen (LIITE 1) merkittiin aika, paikka, toimijat ja havainnot itse tapahtumatilanteesta. Lomake sisälsi myös omia tuntemuksia, ideoita ja tul-
kintoja tilanteesta. Havainnot kirjattiin muistiin tapahtuman aikana tai välittömästi sen jälkeen. Koska havainnoitsijoita oli kaksi, havainnoitaviin tilanteisiin osallis-
tuttiin yhdessä, lisäksi perehdyttäjä kirjasi omat havaintonsa perehdytystilan-
teesta. Tutkijan ollessa osa tutkittavaa työyhteisöä tulee havainnointiin toisaalta tietoisuus asiasisällöstä, mutta myös haaste asettua tutkittavan asemaan. Tässä
opinnäytetyöpari, joka ei ole samasta työyhteisöstä antaa objektiivisemmat kan-
nan havainnointiin opinnäytetyössämme. Jokaisen perehdytyspäivän jälkeen tut-
kijat keskustelivat kirjaamistaan havainnoista. (Kananen 2012, 95).

4.2 Kysely

Tämän opinnäytetyön kysymykset olivat avoimia. Avoimessa kysymyksessä esi-
tetään vain kysymys ja vastaukselle jätettiin tyhjä tila. Avoimet kysymykset anta-
vat vastaajalle tilaisuuden kertoa, mitä hänellä on mielessä. Tämän tutkimuksen
kyselylomakkeista koostuva aineisto kerättiin jokaisessa perehdytyspäivässä
erikseen. Perehdytykseen osallistuvilta kerättiin perehdytyspäivien aluksi tavoit-
teet ja odotukset avoimella kyselyllä (LIITE 2,4,6). Päivän päätteeksi teimme toi-
sen avoimen kyselyn miten päivä vastasi odotuksia, täyttyivätkö tavoitteet ja mil-
laisia ovat tavoitteet kentälle ennen seuraavaa perehdytyspäivää (LIITTEET
3,5,7). Viimeisenä perehdytyspäivänä pyysimme myös avointa referointia uuden
työntekijän perehdytyspolusta neljännellä asteella. Tällä kysymyksellä varmis-
timme mahdolliset esille nousevat kehitettävät asiat. perehdytysprosessissa. Pe-
rehdytettävälle tehtiin avoimet kyselyt, jotta he saivat itse muotoilla tavoitteensa.
Kyselylomakkeessa pitää kiinnittää huomiota kysymysten muotoon, pituuteen ja
lukumäärään sekä ulkoasuun. Yhtä lailla ohjeet lomakkeen täyttöä varten ovat
tärkeä. Annoimme lomakkeet itse ja ohjeistimme itse tilanteessa suullisesti eli

kyseessä on kontrolloitu kysely. (Vilkkä 2007, 28. Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2001, 183- 186).

Opinnäytetyössä käytettävien aineistonkeruumenetelmien valintaan vaikuttavat kehittämisen luonne ja tutkimuskysymykset. Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymykset ovat vakioitu. Vakiointi tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta perehdytettäviltä kysytään samat kysymykset, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kysely voidaan toteuttaa yhtäaikaaisesti usealle henkilölle. Kyselyn etuna on, että vastaajaa ei usein tunnisteta. Kyselylomaketta käytetään silloin kun on kyseessä henkilö ja häntä koskevat asiat; esimerkiksi mielipiteet ja asenteet. Perusvaatimus kyselyn käytölle on, että kehittämishankkeen aihealueesta löytyy riittävästi aiempaa tietoa. Kyselytutkimuksen haasteena oli laatia sellaiset kysymykset, jotka perehdytettävät ymmärtävät tutkijoiden tarkoittamalla tavalla. Kyselylomakkeen kysymysten valmistelussa oli etuna molemmille tutkijoille työn tunteminen.

4.3 Haastattelu

Aineiston keräämiseksi haastattelimme perehdytettäviä jokaisen perehdytyspäivän lopuksi. Haastattelut toteutettiin vuoden 2017 tammikuun - maaliskuun aikana perehdytystiloissa. Haastatteluun osallistui perehdytysryhmän jokainen jäsen. Tässä opinnäytetyössämme päätimme käyttää avointa ryhmähaastattelua, koska ryhmäkeskustelu saattaa jäädä osaksi perehdytysprosessia, tukien sosiaalista kanssakäymistä ja palautteen antoa. Tämän opinnäytetyön haastattelukysymykset perustuivat aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Kysymykset toimivat haastattelutilanteessa keskustelun runkona ja niitä sovellettiin tilanteen mukaan. Haastattelun aikana tutkijat kirjasivat tärkeät kommentit ylös, haastattelut myös nauhoitettiin jälkeenpäin tehtävää tarkempaa analysointia varten.

Opinnäytetyössämme haastattelimme jokaista perehdytyspäivään osallistunutta perehdytettävää. Haastatteluihin kului aikaa noin 15 minuuttia. Keskustelu haastattelussa oli sujuvaa ja loppui luontevasti, kun haastateltavat kokivat, että aiheita

oli käsitelty riittävästi, eikä uusia asioita tullut enää mieleen. Jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa haastattelurunkoa (LIITE 8). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen ne litteroitiin eli muodostettiin aineisto luettavaan muotoon. Lisäksi kumpikin tutkijoista kirjoitti muistiinpanoja haastattelutilanteesta asioiden tarkistamista ja täydentämistä varten. Litteroitu materiaali käytiin tarkasti läpi, etsien materiaalista yhtäläisyyksiä. Tämän jälkeen luimme aineistoa tarkemmin samalla alleviivaten sieltä kaikki oleelliset asiat. Tässä vaiheessa aineistosta karsiutui pois opinnäytetyömme kannalta epäoleellisia asioita. Analyysia ohjasi sama analyysirunko, jota käytimme apuna kyselyaineistoa analysoitaessa ja siitä nousseet teemat. Tässä työvaiheessa tuloksissa esille nousseet yhtäläisyydet ryhmiteltiin ja jaoteltiin teemojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Teemoittelulla saimme vastauksia, jotka tukivat tutkimusongelmia. (Kananen 2012, 116- 117.) Teemat ovat keskeisiä aiheita, joita muodostetaan aineistosta etsimällä, tässä tapauksessa kirjoituksia yhdistäviä tekijöitä (Saaranen, Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuskysymys määrittää usein tutkimusmetodin valintaa. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa henkilöltä kysytään heidän mielipidettään tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 41). Haastattelu voi olla lomake- eli strukturoitu haastattelu, teema haastattelu- eli puolistrukturoitu haastattelu tai avoin eli strukturoimaton haastattelu. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2010, 208- 210). Tutkijan onkin itse pohdittava, mikä menettely omassa tutkimuksessa takaisi todennäköisesti parhaimman tuloksen. Valinta riippuu ennen kaikkea siitä, mikä on tutkimuksen aihe ja keitä haastateltavat ovat. (Hirsjärvi ym. 2010,197).

Haastattelutilanteessa haastateltava ihminen nähdään subjektina, joka saa tuoda esille ajatuksiaan ja näkemyksiään mahdollisimman vapaasti tutkittavan asian suhteen. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä käytännöllinen tilanteessa, jossa tutkittavasta asiasta on vähäisesti aiempaa tutkimustietoa. Tällöin tutkija ei juurikaan pysty tietämään etukäteen mihin suuntaan vastaukset etenevät ja tiedetään, että tutkittavasta aiheesta saadaan monipuolisia vastauksia. Haastattelun

etuihin kuuluu myös se, että haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajarvi 2003, 75). Lisäksi haastattelu antaa kokonaisvaltaisesti tietoa perehdytettävien kokemuksista.

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston ollessa laadullista, haastatteluiden, kyselylomakkeiden ja havainnoinnin kautta saatua tekstimuotoista aineistoa, oli analyysimenetelmä valittava siihen parhaiten sopivaksi. Päädyimme aineiston pohjalta laadulliseen sisällön analyysiin. Aineiston analysointi pyrittiin suorittamaan objektiivisesti ja vasta tulosten tulkinnassa tutkijoiden rooli vaikutti; analyysi ja tulkinta yhdessä muodostivat tutkimuksen tulokset. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on löytää teoria tai sääntö, joka koskee koko tutkimusaineistoa. Lähestyimme aineistoa lukemalla perehdytettävien kirjoittamat kyselylomakkeiden vastaukset läpi useampaan kertaan. Sen jälkeen työstimme aineiston puhtaaksi koneella, jonka jälkeen se jaoteltiin väreittäin tutkimuskysymykseen vastaavuuden kautta. Värikoodatut aineistot lajiteltiin tutkimuskysymyskohtaisesti molempien opinnäytetyöntekijöiden taholla ensin erikseen, sitten ne yhdistettiin.

Sisällönanalyysiamme ohjasivat esille nousseet teemat, joiden avulla jäsenimme ja järjestimme aineistoa. Teemoitteluun lähdimme aikaisempien tutkimusten luomassa viitekehyksessä käsin. (Eskola & Suoranta 1996, 141–142.) Aineiston jaottelua teemarungon mukaisesti helpotti se, että kysely oli laadittu tutkimusongelmien näkökulmasta suhteellisen selkeäksi. Aineistoa myös kertyi rajallinen määrä, joten sitä oli helppo käsitellä. Tekemämme sisällönanalyysin avulla, pysyimme tarkastelemaan asioiden ja tapahtumien merkityksiä ja yhteyksiä ja niiden avulla tutkittava ilmiö käsitteellistettiin. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tuloksien perusteella löytyi seuraavat pääteemat: vuorovaikutus, tiedollinen perehdyttäminen ja monimuotoinen perehdyttäminen. Vuorovaikutuksen alta löytyy esimerkiksi se, miten perehdytyksessä korostuu esimiehen, perehdyttäjän ja perehtyjän roolit. Tiedollinen perehdyttäminen kuvaa muun muassa sitä, miten Neljän Asteen perehdytysprosessissa on huomioitu erilaisiin työvälineisiin perehdyttäminen. Monimuotoisuuden alta löytyy sen sijaan asioita, jotka edesauttavat perehdytysprosessin onnistumista, kuten nimetty perehdyttäjä ja itse perehdytysprosessi kokonaisuudessaan. Viimeisessä vaiheessa luodut teemat yhdistettiin kokonaisuudeksi, jolloin tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa, perehdytyksestä saatiin muodostettua yhtenäinen käsitys ja nämä käsitykset esitetään myös kuvallisessa muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112)

Esiin nostetut teemat ovat aina riippuvaisia tutkijan tulkinnasta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173). Käsittelimme kaiken kerätyn materiaalin kokonaisuutena, vaikka sitä kerättiin eri menetelmin monena päivänä. Nostaen teemoja, jotka kuvaavat sen päivän antia ja toistuvat eri menetelmillä kerätyssä päivän aineistossa. Aineiston kuvailulla pyrimme vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Aira 2005, 1075, Vilkkä 2006, 83. Hirsjärvi & Hurme 2010, 141.) Sitaatteja voidaan käyttää perustelemaan tutkijan tulkintoja, elävöittämään tekstiä, aineistoa kuvaavina esimerkkeinä, tai aineistosta voidaan tiivistää pelkistettyjä kertomuksia. Aineiston kuvaukseen olemme liittäneet olennaisia sitaatteja, korostamaan keskeistä sisältöä (Eskola & Suoranta 1996, 135–136.)

6 PEREHDYTYSPÄIVÄT JA AINEISTO

Seuraavaksi käymme läpi aineistomme, joka on kerätty perehdytyspäivien aikana koko perehdytysprosessista osallistujien näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä käytetään paljon sanaa kenttä. Kentällä tässä tarkoitetaan perhetyöntekijän arjen työtä asiakasperheissä. Työntekijä Neljällä Asteella toimii laajallakin alueella siirtyen asiakkaan luota toisella autolla. Neljä Astetta toimii koko Suomen laajuisesti. Toimitiloja Neljällä Asteella on useita ja niiden yhteydessä on tiimit ja esimiehet. Opinnäytetyössä uusina työntekijöinä perehdytysprosessissa oli 9 eri uutta työntekijää ja jokaisella omat asiakkuudet, tiimi ja esimies. Näin ollen jokainen kenttä muodostui yksilölliseksi.

Perehdytyspäivien osallistujien taustatiedot					
	Naiset	Miehet	Iät	lastensuojelun työkokemus	koulutus
1. Ideologia ja työtapa	2	2	35, 32, 27, 51	0, 10, 7, 0	FM maisteri, sosionomi 2x, yhteisöpedagogi
2. Suunnittelu ja dokumentointi	5	3	44, 40, 37, 36, 39, 44, 27, 24	1, 11, 6, 1 6, 7, 0, 1	sosionomi 7x, terveydenhoitaja
3. MES vanhemmuustyö	2	2	24, 40, 39, 36	11, 7, 6, 1	sosionomi 4x

Taulukko 1: Osallistujien taustatiedot

Osallistujilta kysyttiin taustatietoina sukupuoli, ikä, koulutus ja lastensuojelun työkokemus vuosina. Tämä on avattu ylläolevassa taulukossa (taulukko 1: osallistujien taustatiedot). Tarkoitus oli, että samat henkilöt osallistuisivat kaikkiin kolmeen perehdytyspäivään. Ensimmäisen päivän lopuksi opinnäytetyöntekijöille kerrottiin seuraavien perehdytyspäivien kokoonpano. Lopulta kaikissa kolmessa päivässä oli vain yksi alkuperäinen perehdytettävä yhdeksästä, suurin osa perehdytettävistä olivat kaksi päivää ja kolme perehdytettävää vain yhden päivän.

6.1 Miten Neljä Astetta perehdyttää uusia työntekijöitä

Perehdytysprosessi Neljällä Asteella on parhaimmillaan luontevasti etenevä prosessi, jonka aikana uusi työntekijä löytää oman roolinsa organisaatiosta. Perehdytettävien yleiset kokemukset perehdytyksestä olivat pääosin positiivisia. Toimeksiantajan perehdytysprosessissa moni asia on jo ihan kunnossa, mutta esimerkiksi perehdytyksessä kentällä oli puutteita. Perehdyttämiseen varattua aikaa piti riittävänä yli puolet perehdytettävistä. Neljän Asteen kattava perehdytysprosessi luo edellytykset työssä menestymiselle, viihtymiselle sekä turvalliselle työympäristölle. Perehdytysprosessi sisältää toiminta-ajatukseen, liikeideaan, toimintaperiaatteisiin sekä toimintatapoihin tutustumisen. Hyvin hoidettu perehdytysprosessi osoittaa, että yritys välittää työntekijästä ja on sitoutunut tekemään oman osuutensa työntekijän onnistumisen eteen. Myös perehdyttämispäivien kesto ja laaja-alaisuus, kertoi heidän mielestään siitä, että perehdyttämistä arvostettiin yrityksessä kovasti. Lisäksi positiivisina seikkoina nostettiin esille oman perehdyttäjän selkeys ja aktiivisuus. Samoin työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja mukavien kollegoiden olemassaoloa korostettiin erittäin tärkeänä asiana sekä työssä viihtymisen, että perehtymisen kannalta.

Muutama perehdytettävistä olivat sitä mieltä, että perehdytyspäivät olivat kokonaisuudessaan liian pitkät ja sisälsivät liikaa yksityiskohtaista tietoa. Muutamat kaipasivat lisää perehdyttämistä kentälle, jotka on asiakastyö perheissä ja työyksikkötaso, sekä tietoa dokumentointiin ja palautteen saamista tehdystä työstä. Jos puolestaan arvioidaan perehdyttämisen rakenteen toimivuutta käytännössä, voidaan vastuunjaossa ja perehdytysprosessin toimintamallin jalkauttamisessa työyksikkötasolle nähdä kehitettävää.

6.1.1 Neljän Asteen monimuotoisen perehdytysprosessin kulku

Neljän Astetta Oy:n perehdytys on neljän kuukauden mittainen prosessi, jossa on kolme merkittävää osa-aluetta. Prosessi alkaa rekrytoinnista ja uuden työntekijän valinnasta, jonka jälkeen mahdollistetaan puhelinkontakti omaan esimieheen. Uudelle työntekijälle järjestetään kolme perehdytyspäivää Lahdessa, jotka toistuvat noin kuukauden välein. Perehdytyspäiviin osallistuvat kaikki uudet työntekijät. Esimies on tukena toimistopäivissä kuukausittain, lisäksi uudelle työntekijälle mahdollistetaan tukisoitot esimiehen kanssa. Seuraava taulukko avaa ajallisesti työntekijän saamaa tukea työtehtävien haltuunottoon (perehdytys suunnitelma)

Työpaikkailmoitus

Rekrytointi, haastattelut (organisaation rekrytoija)

Valinta ja siitä ilmoittaminen

Ensimmäinen työssäolo kuukausi

Puhelinkontakti esimieheen ja töiden aloittamisesta sopiminen.

Vastaanotto esimiehen toimesta ensimmäisenä työpäivänä.

Perheisiin viennit esimiehen toimesta.

1. Perehdytyspäivä: Neljän Asteen ideologia ja työtapu. Nimetty perehdyttäjä. Kootusti järjestetty Lahdessa.

Tuki kentällä esimieheltä. Tapaamisia tarpeen mukaan ja viikoittaiset soitot.

Ensimmäinen toimistopäivä, jossa esimies tukena.

Toinen työssäolo kuukausi

2. Perehdytyspäivä: Suunnittelu ja dokumentointi. Nimetty perehdyttäjä. Kootusti järjestetty Lahdessa.

Esimiestapaaminen (kuun alku), lisätapaamisia tarpeen mukaan.

Työnohjaus, tiimi ja opintopiiri, jokainen eri viikolla.

Rekrytoijan tukisoitto. Esimiehen tukisoitot.

Toimistopäivä toimistolla, jossa esimies tukena.

Kolmas työssäolo kuukausi

Esimiestapaaminen (kuun alku)

3. Perehdytyspäivä: Mes@ työvälit. Nimetty perehdyttäjä. Kootusti järjestetty Lahdessa.

Työnohjaus, Tiimi ja opintopiiri, jokainen eri viikolla.

Esimiehen tukisoitto (tarpeen mukaan)

Toimistopäivä toimistolla (esimies tukena)

Neljäs työssäolo kuukausi

Esimiestapaaminen (kuun alku)

Työnohjaus, tiimi ja opintopiiri, jokainen eri viikolla.

Esimiehen tukisoitot (tarvittaessa)

Toimistopäivä toimistolla, jossa esimies tukena. Jatkossa mahdollista tehdä kotoa käsin

Taulukko 2: Perehdytyksen kulku Neljällä Asteella

Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijä saa eniten tukea. Työskentely Neljän Asteen perhetyöntekijänä on itsenäistä, tavoitteellista ja tarvelähtöistä voimavaroistamista, jonka vuoksi perehdytys on laadittu pidemmäksi prosessiksi. Työntekijä osallistuu 1. perehdytyspäivään Lahdessa, käyden läpi Neljän Asetta Oy:n ideologiaa ja työtapaa, jossa saa vertaistukea ja tukea omaan reflektioon toiselta juuri työskentelyn aloittaneelta. (Perehdytysuunnitelma). Ensimmäisenä työpäivänä esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ja kertoo kentän käytännön asioista. Uusi perhetyöntekijä viedään omiin asiakasperheisiinsä, joko esimiehen tai työparin toimesta. Esimies tukee tarvittaessa soitoilla ja tapaamisilla uutta työntekijää. Kuukauden lopuksi on toimistopäivä, jossa työntekijä saa tukea esimieheltään. Osallistujista kolme toivoi enemmän tietoa etukäteen toimistopäivästä ja tukea sen sisältämissä asioissa.

Toisena kuukautena kiinnitetään huomiota oman työn suunnitteluun ja dokumentointiin. Tavoitteena on, että työntekijän saa oman työnsä suunnitteluun kokonaiskuvan ja käsityksen siitä, miten Neljän Asetta Oy:ssä dokumentoidaan asioita. Toinen perehdytyspäivä Lahdessa sisältää suunnittelun ja dokumentoinnin sisältöjä. (Perehdytysuunnitelma). Kuunalussa uudella työntekijällä on esimiestäpaaminen ja lisätapaamisia on tarpeen mukaan. Uusi työntekijä osallistuu toisen kuukauden aikana tiimiin, opintopiiriin ja työnohjaukseen, jolloin hänelle annetaan mahdollisuus kohdata esimies kasvokkain rakenteiden myötä. Toisena kuukautena rekrytoija soittaa tukisoiton, kartoittaen uuden työntekijän yksilöllistä polkua Neljän Asetta Oy:n työntekijäksi. Esimiehen tukisoitot jatkuvat ja ovat tiheydeltään tarpeen mukaisia. Toimistopäivänä kuunlopussa esimies on jälleen tukena koko päivän. Toisen kuukauden aikana kentän todellisuus alkaa hahmottumaan työntekijöille ja aineistosta nousee kentän tuen, esimiehen ajan ja palautteen tarve sekä osalta itsenäisen työnkuvan ja vapauden arvostaminen.

Kolmas perehdytyspäivä Lahdessa sisältää MES®vanhemmuus työvälineitä. Näitä harjoitellaan työntekijän itsensä kautta. Toimistopäivä kuunlopussa on

toimistolla, jossa esimies on tukena. (Perehdytysuunnitelma). Perehdytysprosessi on laajuudeltaan koeajan mittainen. Kuunalun esimiestapaaminen, tiimi, työnohjaus ja opintopiiri ovat pysyvät työntekijän rakenteissa. Kolmannessa sekä neljännessä kuussa tärkeä osa uuden työntekijän perehdytysprosessia ovat toimistopäivät, esimiestuen ohella. Neljäntenä kuukautena uuden työntekijän perehdytys sisältää perhetyöntekijän pysyvät rakenteet Neljällä Asteella ja päättyy esimiehen kanssa käytyyn koeajanpäätös keskusteluun, jossa palkkaus tarkistetaan. Kolmas perehdytyspäivä Lahdessa sai uusilta työntekijöiltä paljon kiitosta ja kehuja keskittyen perehdytyspäiviin ja perehdyttäjään sekä koko prosessin laajuuteen, mutta toivat äänekkäämmin kentän haasteita ja esimiehen ajan tarvetta esille. Jokainen yhdeksästä osallistujasta toivoi enemmän tukea ja tavoitettavuutta kentän esimiehiltä.

6.1.2 Perehdyttäminen vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa

Perehdytyspäivien katsottiin edistäneen perehdytettävien käsityksiä organisatiorakenteesta ja toiminnoista. Yhteisillä tilaisuuksilla koettiin olevan sosiaalista-vaa vaikutusta ja pitkällä tähtäimellä niiden katsottiin tarjonneen ”tasalaatuista” tietoa kaikille uusille työntekijöille. Perehdytyksessä korostui esimiehen, perehdyttäjän ja perehtyjän roolit. Jokaisella heistä on oma selkeä tehtävänsä työyhteisössä perehdyttämisen onnistumiseksi. Myönteinen kokemus edellyttää myös perehtyjältä aktiivisuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, itsenäistä työtettä sekä vastuullisuutta. Perehdyttämisen toteuttaminen ryhmässä koettiin luovan mukavan, rennon ja leppoisan tunnelman. Ryhmäperehdytys antoi myös mahdollisuuden keskustella muiden alueiden kollegoiden kanssa. Näin pystyttiin jakamaan kokemuksia arjen työssä nousseista asioista.

”työhön perehtyminen on vaatinut itseltä halua oppia ja hankkia tietoa kysymällä kollegoilta ja jakamalla ajatuksia”

Perehdytyksessä tärkeimmiksi vastaajien kokemuksista nousivat esimiehen ja kollegoiden helposti lähestyttävyys, tuki ja halu auttaa, sekä tietojärjestelmien toimivuus.

6.1.3 Tiedollinen ja monimuotoinen perehdyttäminen

Tutkimustulosten mukaan perehdyttämisen toteuttaminen useampana kokonaisuutena päivänä sai kiitosta. Neljällä Asteella perehdyttämiseen varataan kolme päivää. Perehdytyspäivissä jaettu kirjallinen materiaali koettiin hyvänä. Perehdyttäjän case-esimerkkien avulla itse työmenetelmät ja työvälineet selkiintyivät. Perehdyttämisen runko, jossa ensimmäinen päivä sisälsi ideologiaa ja teknistä osaamista, toinen päivä työn suunnittelua ja dokumentointia ja kolmantena päivänä käsiteltiin jälleen MES® vanhemmuus-työvälineitä sekä työntekijöiden tarpeisiin kentällä pysähdyttiin joka päivässä, nähtiin uusien työntekijöiden mielestä kokonaisuutena hyvänä, mutta myös joitakin parannusehdotuksia löytyi. Erityisesti kolmannen päivän jälkeen teetetyssä avoimessa palautekyselyssä nousi esille, miten muutama koki haasteellisena perehdytyspäivän sisäistämisen suuren tiedon määrän vuoksi.

”prosessi myös vahvisti työskentelyä ja antoi neuvoja, vinkkejä käytännön työn tekemiseen”

Neljällä Asteella on nimetty perehdyttäjä, jolle yritys on antanut vastuun perehdyttämisen kehittämisestä ja toteuttamisesta. Nimetylle perehdyttäjälle tärkeitä ominaisuuksia ovat myönteinen, kannustava ja rohkaiseva asenne sekä perehdyttämistä että työtehtävää kohtaan. Myös kaikki nämä ominaisuudet nousivat esille aineistosta ja koettiin, että Neljä Asteen perehdyttäjä omaa juuri tällaiset ominaisuudet. Perehdyttämistyyli perehdytyspäivissä koettiin selkeäksi ja asioita kerrattiin hyvin ja kysymyksiin sai vastaukset.

Avoin palaute antoi uusille työntekijöille mahdollisuuden kertoa vapaasti ajatuksiaan kaikesta perehdyttämiseen liittyvästä. Kysymykset asetettiin niin, että selvisi, mikä oli erityisesti onnistunutta ja miten perehdytettävä näki, että perehdyttämistä voitaisiin kehittää.

6.1.4 Perehdytys kentällä

Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän ottaa oma lähiesimies vastaan kentällä ja näkee häntä tarpeen mukaan, todennäköisesti kerran viikossa tapahtuvilla työntekijä tapaamisilla. Esimies on myös puhelimitse tavoitettavissa ja soittaa tukisoihtoja uudelle työntekijälle varsinkin, jos ei ole kasvokkain tapahtuvaa tapaamista. Tavoitteena ensimmäiselle kuukaudelle on saada kontakti kaikkiin perheisiin, työntekijälle varmuus miten perheissä hän on läsnä ja vaikuttaa eri tapaamisilla tavoitelähtöisesti sekä toimistopäivässä saada tehtyä tuetusti tarvittavat kirjalliset suoritteet. Työntekijä viedään asiakasperheisiin ensimmäisten päivien aikana ja ensimmäisellä tapaamisella perheessä on esimies tai kokenut kollega tukena. Ensimmäisessä perehdytyspäivässä uudet työntekijät antoivat ikään kuin sivulauseessa, ymmärtää tarvitsevansa enemmän esimiehen tukea. Suorissa kysymyksissä ei kuitenkaan tullut esiin mitään toiveita.

”ensimmäisten viikkojen aikana, oli vaihtelevasti sellainen olo, että olisi ”heitetty syvään päähän”

Kentällä kuukauden lopulla uuden työntekijän tueksi menee esimies tai kokenut kollega ensimmäiselle raporttitapaamiselle, jossa saadaan malli Neljän Asteen tapaan tehdä kuukausikoosteet sekä seuraavan kuun suunnitelmat yhteen perheeseen. Kuukauden lopuksi on toimistopäivä, jossa esimies ohjeistaa työajan seurannan teossa, kulukorvauksien hakemisessa sekä asiakastyön dokumenttien viimeistelyssä.

Tapaamisia pyritään järjestämään suunnilleen viikoittain vielä toisen kuukauden aikana, vähintään kuitenkin tapaaminen kuun alussa ja viikoittaiset tukisoitot. Kuun alkupuolella rekrytoija soittaa tukisoiton uudelle työntekijälle käyden läpi työntekijän kokemusta työstä, perehdytyksestä ja tuesta työhön. Toisen kuukauden toimistopäivässä työntekijällä on esimies tukenaan. Toisessa perehdytyspäivässä tuli selkeästi enemmän toiveita kentän esimiestyöhön ja 3/7 toivoi toimistopäivälle itselleen enemmän tietoa ja tukea.

”esimiehen kanssa olisin kaivannut myös perehdytystä tai enemmän aikaa käydä läpi käytäntöjä”

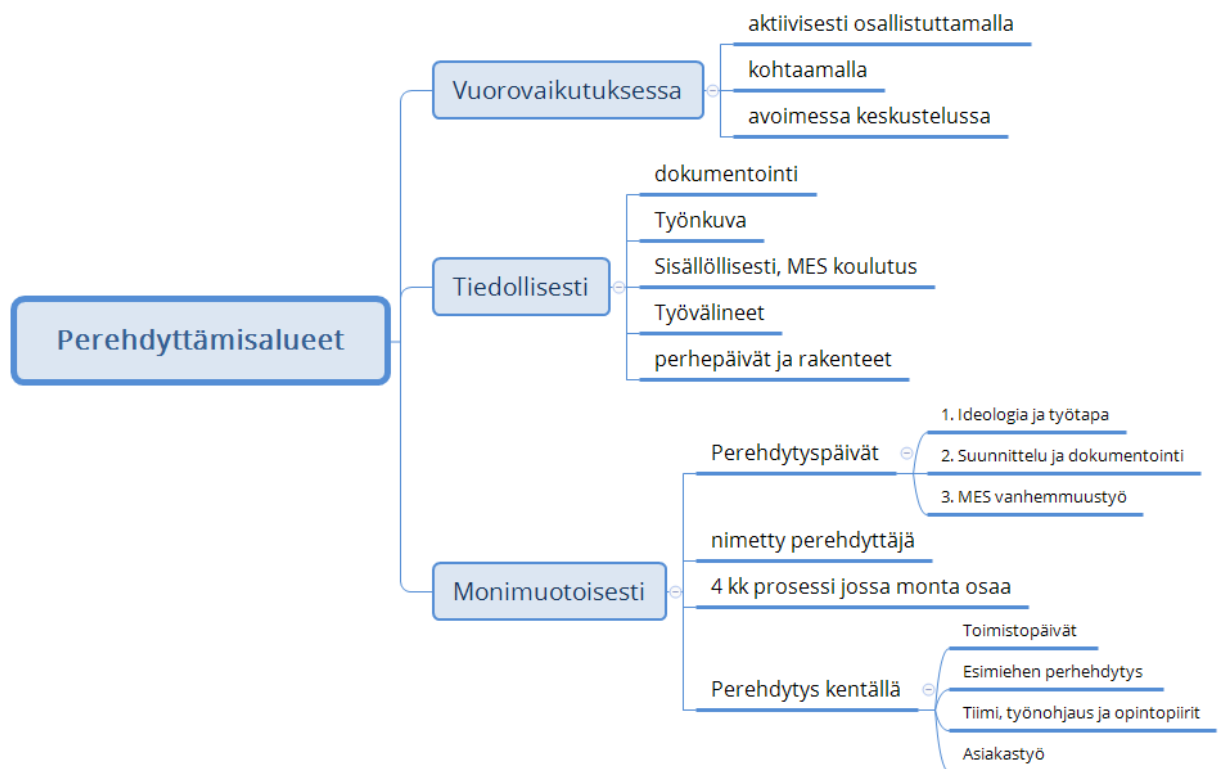
Kolmannen työssäolo kuukauden aikana työntekijän perehdytyksen tavoitteena on saada MES®-työvälineitä käyttöön asiakastyössä ja työskentelyn muotoutuvan Neljän Asteen prosessin mukaiseksi. Kuun alussa työntekijä tapaa esimiehensä ja hänelle soitetaan tukisoittoja joka viikko. Työntekijä kutsutaan tiimin työnohjaukseen, tiimipäivään sekä opintopiiriin, jotka ovat rakenteellisia kohtauksia kuun eri viikoilla. Kolmannessa päivässä avointa esimiesten kritisointia on paljon, varsinkin kun perehdyttäjä poistuu huoneesta. Kyselyissä sama toive saada enemmän perehdytystä, tukea ja palautetta esimieheltä tulee jokaiselta yhdeksältä tutkimukseen osallistuneesta perehtyjältä.

”jälkeenpäin kuulee, miten homma olisi pitänyt hoitaa”

”tieto muutoksista ei aina tavoita ja se turhauttaa”

Neljäs kuukausi on oman työnkuvan kirkastumisen sekä itsereflektion aikaa. Rakenteeltaan kentän tuki on samanlaista, kun pitkäaikaisella työntekijällä. Kuun alussa on esimiestapaaminen ja kuun aikana tukisoittoja. Työntekijä osallistuu työnohjaukseen, tiimipäivään sekä opintopiiriin. Kuukauden lopuksi on kehityskeskustelu, jossa työsuhde vakinaistetaan ja palkka tarkistetaan. (Perehdytys-suunnitelma).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on visualisoitu aineiston tulokset selkeyttämään yllä olevan tekstin sisältöä.



Kuvio 3: Miten Neljä Astetta perehdyttää uusia työntekijöitä.

Perehdytysprosessin osa-alueet on avattu kuviossa 2. Kolme pääteemaa monimuotoinen, tiedollinen ja vuorovaikutuksessa nousevat eri keinoin kerätystä materiaalista yläkäsitteiksi. Monimuotoinen kuvaa koko perehdytysprosessia, miten se jakautuu sekä perehdytyspäiviin että perehdytykseen kentällä, jota on vielä monessa muodossa. Prosessilla on nimetty perehdyttäjä ja se kestää 4kk. Vuorovaikutus näkyy kohtaamisen korostuksessa, avoimessa keskustelussa ja aktiivisessa osallistuttamisessa. Tiedollista perehdytystä on luonnollisesti myös, niin ideologiasta, työnkuvasta, kuin sisällöstä sekä työvälineistä.

6.2 Kehittämiskohteet

Kehitysehdotukset nousivat esille tulleiden kyselyiden vastauksista ja havainnointitilanteissa kerrotuista asioista. Niitä on täydennetty avoimissa kysymyksissä esille tulleilla seikoilla. Kehitysehdotuksia tuli muun muassa esimiehen roolista. Esimieheltä toivottiin henkilökohtaisempaa ja aktiivisempaa roolia perehdytysprosessissa. Perehdyttämisen hyvyys tai huonous punnitaan lopullisesti vasta yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Vaikka organisaation perehdyttämisjärjestelmä, työnjaot, perehdyttämismateriaalit ja muut perehdyttämisen apuvälineet olisivat pitkälle mietittyjä ja hiottuja, viimeinen lenkki perehdyttämisen ketjussa on kuitenkin aina yksittäinen perehdyttämistilanne.

Perehdytettäville tehty kyselyt, perehdytyspäivien havainnointi ja teemahaastattelut tuottivat arvokasta henkilöstön kokemukseen perustuvaa tietoa uutena työntekijänä saadusta perehdytyksestä. Haastatteluista jokaiseen perehdytettävään antoivat vain positiivista palautetta, joten kehittämiskohteissa pääpaino on kyselyissä sekä havainnoinneissa. Näiden pohjalta tärkeimmiksi kehityshaasteiksi ja tavoitteeksi nykyisen perehdytyskäytännön kehittämisessä nousivat itse perehdytys- ja toimistopäivien kehittäminen sekä esimiehen kenttätuen kehittäminen.

6.2.1 Perehdytysprosessin kehittäminen

Perehdytyspäiviin osallistuneet tutkittavat, olivat lähes kaikki sitä mieltä, että kokonaisuudessaan Neljän Asteen perehdytysprosessi tukee uusien työntekijöiden oppimisprosessia hyvin. Kehittämiskohteet nousivat lähinnä tutkijoiden havainnoinneista, koskien ryhmadynamiikkaa ja ryhmän kokoa. Perehdytettävien ryhmäkokoa olisi hyvä pitää maksimissaan seitsemänhenkisenä ja suotavaa olisi, jos perehdytysryhmän jäsenet olisivat eri alueilta tulleita työntekijöitä. Kaksi pereh-

dytettävistä yhdeksästä oli sitä mieltä, että perehdytyspäivät olivat kokonaisuudessaan liian pitkät ja sisälsivät liikaa yksityiskohtaista tietoa, jolloin tulee liikaa tietoa liian lyhyellä ajalla.

”enemmän tarkennusta plankkojen avaamiseen ja sisältöön”

Aineistosta nousi myös esille ensimmäisen perehdytyspäivän tekniikan toimimattomuus, muutama vastaajista koki, etteivät esimerkiksi tietokoneet, tietokoneyyteydet, matkapuhelimet tai salasana toimineet. Lisäksi niiden käyttöönotto vei liikaa aikaa perehdytyspäivässä. Lisäksi tutkijoiden havainnointi osoitti, että tekniikan toimimattomuuteen kuluu liikaa aikaa.

6.2.2 Toimistopäivien kehittäminen

Toimistopäivän aikataulu herätti muutamalle tutkittavalle kysymyksiä, lisäksi toivottiin sen sisällöstä tietoa etukäteen ja yksi jopa enemmän niin kutsuttua kädestä pitäen opastusta. Noin puolen tässä mukana olleista uusista työntekijöistä kokemus kuitenkin oli toimistopäivän tuen toimivan todella hyvin ja apua oli ollut koko ajan tarjolla. Kehitysehdotukseksi opinnäytetyön tekijät esittivät toimistopäivän aikataulun lähettämistä etukäteen, jossa korostetaan tuen olevan paikalla ja mukaan tarvittavat asiat on sanoitettu.

6.2.3 Perehdytys kentällä ja sen kehittäminen

Kysyttäessä perehdytysprosessin toimivuutta kokonaisuudessaan (LIITE 7) vastauksista nousi negatiivisena esimiehen perehdytys kentällä. Yli puolet vastaajista kokivat, että he ovat saaneet tarpeeksi tukea perehdytyksen aikana nimeytyltä vastuuhenkilöltä. Kuitenkin 2/7 vastaajasta koki, ettei ole saanut tarpeeksi

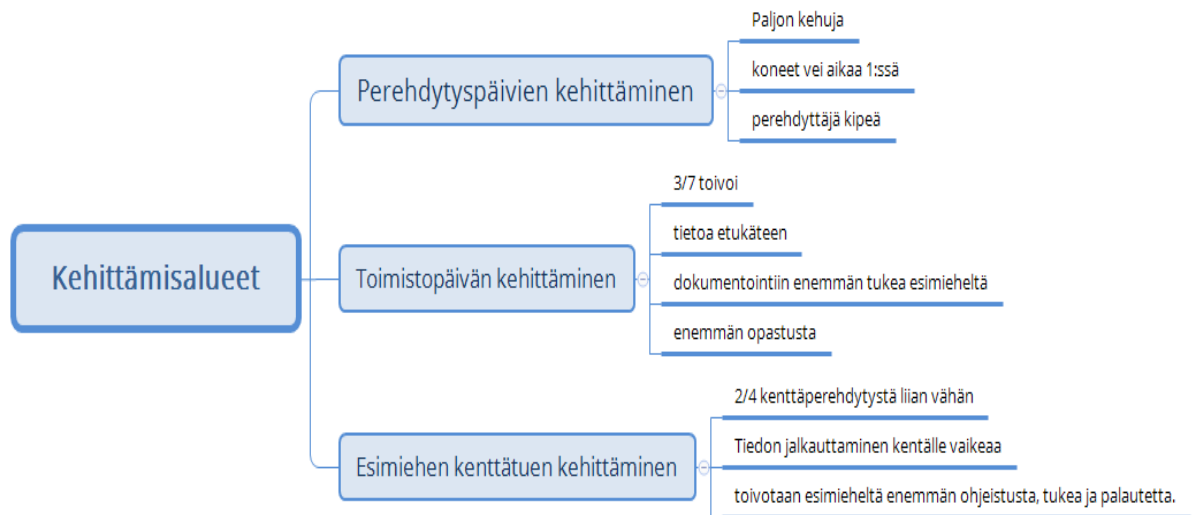
palautetta työstään perehdytysjakson aikana. Vastausten perusteella perehdytysohjelman aikana olisi tärkeää, että esimies seuraa uuden työntekijän tekemisiä ja antaa palautetta, jotta työntekijä pystyy kehittymään. Tuloksista nousi esille, kuinka palautteen saaminen antaa työntekijälle tunteen, että hänen työpanoksestaan välitetään, mikä taas osaltaan lisää työmotivaatiota ja sitoutumista työhön.

”olisin halunnut esimieheltä konkreettista aikaa, ois katottu vaikka käsikädessä nappulaa”

”on joutunut tekemään omat ratkaisut, ilman esimiehen tukea”

Perehdyttäjän tärkeimpiä piirteitä ovat alaan ja yritykseen liittyvä tietotaito sekä perehdytettävän tehtävän ymmärtäminen ja tämän lisäksi eräänlaiset valmennustaidot, joihin kuuluu myös kärsivällisyys. Tulosten mukaan toivottiin, että esimies kentällä toimii opastajana ja opettajana sekä perehtyjän henkisenä tukena koko prosessin ajan, vain yksi koki saaneensa apua ja tukea, kun osasi sitä itse pyytää. Esimerkiksi dokumentoinnin opastamiseen ja harjoitteluun ei saanut riittävästi aikaa eikä esimies ollut aina edes tavoitettavissa. Tulosten mukaan apua oli toisinaan vaikea kysyä, eikä sitä aina tarjottu vapaaehtoisesti. Silloin koettiin, ettei ohjaus ollut riittävää kentällä.

Seuraavaksi on havainnollistettu perehdytyksen mahdollisia kehitysalueita visuaalisesti, kooten yllä oleva sisältö kuviomuotoon (Kuvio 3).



Kuvio 4: Miten perehdytystä voidaan kehittää.

Kuviossa 4 on esitetty perehdytysprosessin kehittämisaalueet, jotka on jaoteltu perehdytysohjelman kolmen osion mukaan. Itse perehdytyspäivät vaativat vain pientä viilaamista, osallistujat olivat niihin pääosin hyvin tyytyväisiä. Toimistopäivistä 3/7 toivoi enemmän informaatiota etukäteen ja kaksi myös tukea itse dokumentointiin enemmän. Kolmas osa-alue perehdytys kentällä ja esimiehen perehdytys sai eniten palautetta. 2/4 koki että perehdytystä kentällä on liian vähän, tiedon jalkauttaminen on siksi vaikeaa ja esimiehiltä toivotaan enemmän aikaa, tukea ja palautetta.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Neljä Astetta perehdyttää uusia työntekijöitään ja miten perehdyttämisprosessia voitaisiin mahdollisesti vielä kehittää. Tässä opinnäytetyössä tarkastelimme uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Opinnäytetyön teoriassa on tuotu esiin keskeisiä perehdyttämisen käytänteitä ja tarkasteltu perehdyttämistä osana strategista osaamisen johtamista. Opinnäytetyöllä on pyritty tuottamaan tutkimuksen kohdeorganisaatiolle uutta tietoa uusien työntekijöiden perehdyttämisen tilanteesta.

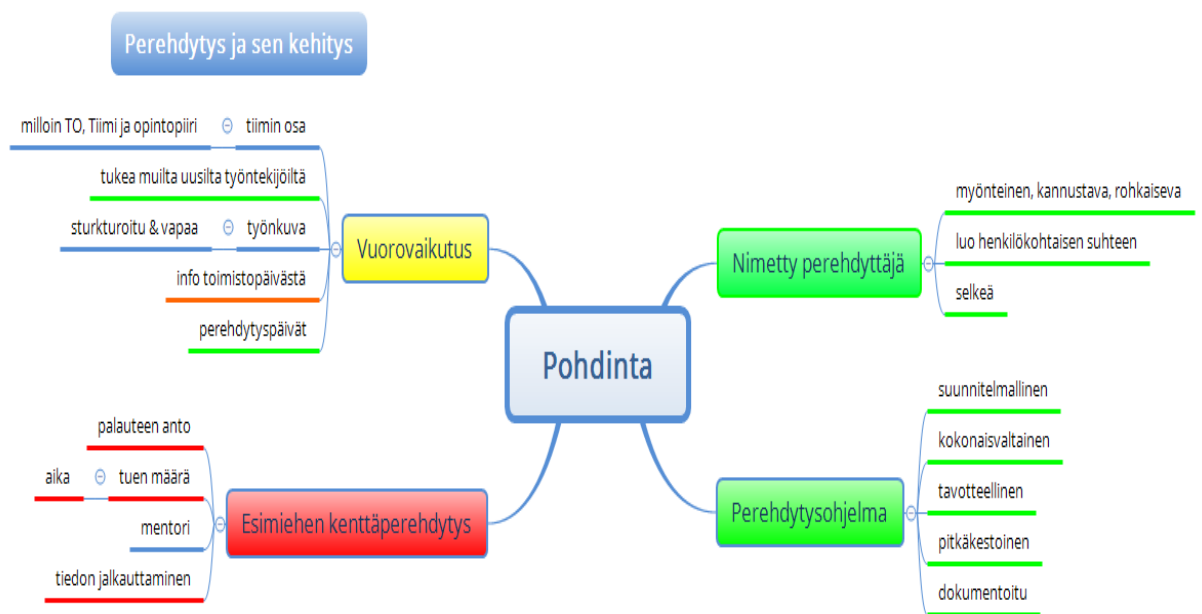
Neljän Asteen perehdytys suoritetaan neljän kuukauden dokumentoituna prosessina, jossa on nimetty perehdyttäjä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan perehdytysohjelma, joka on kokonaisvaltainen antaa parhaat tulokset sekä sitouttaa työhön (Guhde 2005; Smith & Chalker 2005, Peltokoski 2016, Marcum & West 2004). Nimetyn perehdyttäjän on moni aikaisempi tutkimus nimennyt tärkeäksi hyvän perehdytyksen piirteeksi ja tämä löytyy Neljältä Asteelta (Lahti 2007, 36, Salonen 2004, 60, Boswell 2004, Delaney 2003; Smith & Chalker 2005). Joskaan Smith & Chalkerin mukaan nimetty perehdyttäjä ei vaikuta sitoutumiseen (Smith & Chalker 2005). Neljällä Asteella perehdytys suoritetaan pitkänä ajanjaksona, joka on Salosen mukaan tärkeä puoli. (Salonen 2004, 60) Lahden kuvaama mahdollinen epätasaisuus perehdytyksen laadussa kiireen ja muuttuvien yksittäisten tekijöiden osalta on aiheellinen tarkastelun aihe jokaisen yksittäisen työntekijän kohdalla myös Neljällä Asteella. (Lahti 2007, 37, Tossavainen 2006, 61).

Tutkimustuloksista kävivät ilmi case-yrityksen vahvuudet sekä heikkoudet perehdytysprosessin kulussa. Kokonaisuutta tarkasteltaessa uudet työntekijät olivat tyytyväisiä koko perehdytysprosessin kulkuun. Tehty perehdytys on hyvä, joskaan ei täydellinen, se pitää sisällään suurimman osan teoriapohjassa mainitut hyvän perehdytyksen piirteet ja osa-alueet, kuten prosessiomainen, nimetty perehdyttäjä, suunniteltu ja tavoitteellisuus (Guhde 2005; Smith & Chalker 2005, Peltokoski 2016, Marcum & West 2004 Lahti 2007, 36, Salonen 2004, 60, Boswell 2004, Delaney 2003; Smith & Chalker 2005). Perehdytys on looginen ja selkeä, huolellinen, jatkuva, suunniteltu ja dokumentoitu saaden paljon kiitosta ja kehuja uusilta työntekijöiltä (Nummela 2010, 110, Peltokoski 2016). Perehdytyspäivät Nummelankin tutkimus osoittaa hyviksi keinoiksi pysähtyä syventämään tietoa ja tutkimuksessamme uudet työntekijät kokivat niiden jäsentävän, lisäävän ja syventävän tietoa sekä toimivan virkistävinä sosiaalisina päivinä. (Nummela 2010, 110).

Aiemmasta tutkimuksesta nousee vahvasti perehdytyksen vaikutus sitouttavana tekijänä työyhteisöön, mutta Neljän Asteen hyvästä perehdytyksestä huolimatta

on vaihtuvuutta sekä annettua palautetta perehdytyksen riittämättömyydestä. Seuraavaksi on pohdittu, miten tätä hyvää voidaan vielä kehittää ja alemmassa kuvassa on pyritty visualisoimaan, miten kehitettävät puolet ovat selkeästi osana kenttää, suunnitellut kokonaisuuden ja suurimman osan siitä ollessa loistavaa.

Neljällä Asteella perehdytysohjelma, nimetty perehdyttäjä sekä kollegiaalinen tuki sekä perehdytyspäivät kuuluvat jo perehdytysprosessiin, ne ovat alla olevassa kuviossa vihreällä. Vuorovaikutus koettiin kuitenkin alueena, jota toivottiin kehitettävän, joten se on keltaisella. Sanoittamisen tärkeys toimistopäivissä nousi myös esille kehityskohteena. Esimiesten kenttäperehdytys sai eniten palautetta toimimattomuudestaan ja siksi se on kuvattu punaisena. Esimiehiltä toivottiin enemmän palautetta, aikaa ja tukea sekä tiedon jalkauttaminen koettiin vaikeana. Mentorointimalli voisi olla yksi vaihtoehto helpottamaan esimiehen antamaa perehdytystä kentällä ja se on merkitty sinisellä, koska se ei ole käytössä perehdytysuunnitelmassa.



Kuvio 5: Pohdinta

Tulosten suhde teoriasta nouseviin osa-alueisiin on havainnollistettu värein: vihreä on loistava, keltainen hyvä, punainen kehitettävää ja sinen neutraali tai ei otettu huomioon perehdytysohjelmassa.

Perehdyttämisen pelikentällä tärkein henkilö on perehdytettävä, uusi työntekijä. Perehdytettävä ei yksin opi mitään, joten hän tarvitsee tuekseen muita toimijoita, kuten nimetyn perehdyttäjän. Toinen tärkeä henkilö on työntekijän esimies, joka on vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta. Esimiehen resurssit eivät välttämättä riitä yksin perehdyttämisen toteuttamiseen, jolloin hän usein saa apua nimetyltä perehdyttäjältä. Lisäksi koko työyhteisön panos myötävaikuttaa uuden työntekijän oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 46- 47.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden työtehtävänsä ja kykenee sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen ja tehokas esimiesviestintä parantavat työntekijän sitoutumista yritykseen ja työssä viihtymistä sekä tuovat oikeanlaista itsevarmuutta työhön. (Lahti 2007.) Perehdyttämisessä on aina muistettava sisäisen viestinnän toimivuus. Siinä luodaan mielikuva yhteisöstä ja yrityksen imagosta.

Tutkimuksen mukaan yksi tärkeimpiä hyvän perehtymisen esteitä oli vajavainen esimiehen kenttäperehdytys. Perehdyttäminen on lähtökohtaisesti tapahtunut mallikkaasti, mutta kun sille ei olekaan jäänyt toivotulla tavalla aikaa ja resursseja, se ei ole toimivaa. Aikaisempien tutkimustenkin mukaan hyvän perehdytyksen suurimpia haasteita olivat kiire, riittävä sosiaalinen tuki, organisaation arvojen ja visioiden sisäistäminen (Tossavainen 2006, Lahti 2007). Tuloksista ilmeni, että tutkimukseen osallistuneet perehdytettävät antoivat negatiivista palautetta alueensa esimiehen kenttäperehdyttämisestä, joko heillä ei ollut tarvittavaa aikaa tai perehdyttämistä ei oltu suunniteltu. Jos esimiehellä on kiire, saa työntekijä mahdollisemman suppean ja lyhyen perehdytyksen. Perehdyttäminen ei siis saisi olla tilanneriippuvainen eikä kiire saisi vaikuttaa sen laatuun.

Perehdytettävät kertoivat kyselyssä kaipaavansa esimiehiltä enemmän positiivista palautetta ja kiitosta. Myös Salosen (2004) tutkimuksen mukaan rakentavan palautteen saaminen työtovereilta ja esimieheltä nostaa työntekijän itsetuntoa.

Kannustavan palautteen saaminen auttaa jaksamaan paremmin työssä. Epäkohtiin puuttuva palautteen saaminen voi olla kehittävää, mikäli palautetta saadaan rakentavasti ja sopivassa suhteessa positiivisen palautteen kanssa. (Ruuskanen 2015, 71; Salonen 2004; Tchannen 2004).

Palautteen annolla on merkitystä työntekijän kokemaan kyvykkyyden tunteeseen, joka korreloi työmotivaatioon. Aineiston perusteella todettiin, että palautteenantokulttuuria pitäisi kehittää, lisäksi toivottiin tukea itse perustyön tekemiseen, sekä toivottiin esimieheltä enemmän aikaa ja ohjeistusta. Palautteenannon tulisi olla molemminpuolista. Työntekijöiden antaman palautteen myötä mahdollistuu myös esimiehen kehittyminen ja esimiehen antama palaute kehittää puolestaan työntekijöitä.

Hyvät vuorovaikutustaidot ja eritoten vuorovaikutus esimiehen, perehdyttäjän ja uuden tulokkaan välillä, luovat hyvän pohjan onnistuneelle perehdytysprosessille. Asiat etenevät aina, kun pystytään keskustelemaan syy- ja seuraussuhteista. Miksi tässä yrityksessä tehdään asiat juuri tietyllä tavalla ja onko näihin tapoihin mahdollisuutta vaikuttaa? Vuorovaikutus muiden työntekijöiden ja perehdyttäjän välillä on iso osa sopeutumista sekä sitoutumista. Kollegiaalinen ja työyhteisön osaksi tuleminen eivät kuitenkaan nykyisessä perehdytyksessä ole toimivia. Tossavaisen (2006) mukaan työssä oppiminen ja oma asiantuntijuus kehittyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Työtovereihin tutustuminen ja yhteisöön osaksi pääseminen toimivat myös osittain työhön perehdyttäjinä (Tossavainen 2006, 43.)

Vaihtoehtona esimiehen kenttäperehdytykselle voisi olla mentori. Mentorointi on kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa kokenut, arvostettu ja usein työiältään vanhempi työntekijä eli mentori jakaa arvokasta tietoaan ja osaamistaan uransa alussa olevalle, kehittyvälle työntekijälle eli aktorille. Kjelinin ja Kuusiston (2008, 228) mukaan mentorointi ei ole työnopastusmenetelmä, vaan se on työskentelymenetelmä, jolla on mahdollista kehittää oman työnsä hallintaa, selkiyttää ammatti- identiteettiään ja oppia tuntemaan itseään. Mentoroinnissa yhdistyvät

monenlaiset oppimisen elementit, kuten oppimisen taidot ja tehostaminen, omasta kehittymisestä vastuun ottaminen, yhdessä oppiminen sekä osaamisen ja tiedon jakaminen. Salosen (2004) tutkimuksenkin mukaan mentoroinnin avulla kehittyvät työntekijän itsetuntemus, itsevarmuus ja autonomia.

Työnkuvan positiiviset piirteet on Forsmanin mukaan hyvä tulla ilmi, jotta lastensuojelutyön haastavuutta jaksaa. (Forsman 2010). Neljällä Asteella kiinnitetään paljon huomiota laatuun, joka näkyy kiinteinä rakenteina ja prosessin tarkkuutena. Neljällä Asteella painotetaan perehdytyksessä työnkuvaa, ideologiaa ja vuorovaikutuksellisuutta. Olisiko tarpeen paremmin aukaista työnkuvan antamaa vapautta itse suunnitella ja käyttää omia osaamisen alueita sekä kiinnostuksen kohteita hyväksi?

Perehdyttäminen liittyy jokaisen yrityksen toimintaan ja koskettaa jokaista työntekijää. Se koskettaa niin työpaikan, työn kuin työyksikönkin vaihtajaa. Uusilla työntekijöillä tulee olla saatavilla tukea ja perehdytystä työsuhteen alkaessa. Esi-miehen haasteita ja johtajuuden muutoksia tulee riittämään tulevaisuudessa. Mahdolliset Sote-muutokset tulevat muuttamaan sosiaali- ja terveysalalla sekä kunta-alalla johtamisen roolia sekä osaamisalueiden sisältöä. Opinnäytetyön toivotaan hyödyttävän Neljän Asteen koko organisaatiota. Uusien työntekijöiden perehdytyksen kehitys hyödyttää luonnollisesti uusia työntekijöitä, mutta myös itse yritystä. (Lahti 2007; Peltokoski 2016; Salonen 2004; Olson, Nelson, Stuart, Young, Kleinsasser, Schroeder & Newstrom 2001). Samoin kollegat hyötyvät hyvän perehdytyksen ja sitoutuneiden tiiminjäsenistä ennen kaikkea vaihtuvuutta vähentämällä. (Marcum & West 2004). Hyvän perehdytyksen tuoma hyöty on myös tärkeä itse perhetyön asiakkaille. (Forsman 2010).

Perehdyttämisen aihealue antaa mahdollisuuksia monille uusille jatkotutkimuksille. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä itse perehdyttäjiin. Syventymällä tarkemmin perehdyttäjien toimintatapoihin voitaisiin perehdytystä edelleen kehittää. Tutkimuksen kohteena voisi olla itse perehdyttäjien koulutus, välineet, materiaalit ja yhteistyö. Lisäksi mahdollista voisi olla tutkia toteutuuko

alkuperäiset perehdytysuunnitelmat käytännössä ja miten niitä muutetaan uuden työntekijän omien tarpeiden mukaan. Myös suurempi aineisto auttaisi ehkä näkemään selvemmin perehdyttämisprosessin aukkokohtat.

8 AMMATILLINEN KASVUMME PROSESSIN AIKANA

Olemme iloisia siitä, että jaksoimme työstää vaativaa, 1 ½ vuoden kestävä opinnäytetyöprosessia valitsemamme aiheen parissa. Aiheen valinta osoittautui mielekkääksi oman ammatillisen näkökulman kannalta. Aiheeseen yhdistyi niin sionomin, sairaanhoitajan kuin johtajankin ammattitaitoon vaadittavia osa-alueita. Neljä Astetta Oy:n perehdytysprosessiin tutustuminen on ollut mielenkiintoinen ja haastava kokemus. Prosessina opinnäytetyön tekeminen on ollut haastavaa. Perheen, työn ja opintojen sovittaminen yhteen ei aina ole ollut helppoa. Omat voimavarat on hyvä tunnistaa ja viimeistään prosessin loppuvaiheessa oppii tuntemaan omat rajansa. Opinnäytetyöprosessin aikana on korostunut se, kuinka tärkeää on luoda aikatauluja, jotta työ myös etenee. Perehdytysprosessiin tutustuessamme tuli esiin aiheen valinnan ajankohtaisuus eli se, kuinka tärkeä työväline perehdytysmateriaali ja perehdyttäminen työpaikalla on ja kuinka monessa työyhteisössä se kuitenkin laiminlyödään. Parhaimmat oivallukset prosessissa ovat tulleet aineiston analyysin kautta. Valtavan materiaalitulvan keskellä alkaa hetkellisesti miettiä miten aineiston kanssa pystyy selviytymään ja siitä saamaan ehyen tutkimuksen. Metodikirjallisuutta tutkimalla ja valintoja tekemällä siitäkin lopulta selvittiin. Tarkasteltaessa tutkimuskysymyksiä, opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita tämän opinnäytetyön tekijät ovat varsin tyytyväisiä.

Opinnäytetyöprosessin aikana olemme miettineet työparina perehdytyksen tärkeyttä ja sitä, mikä merkitys hyvällä perehdyttämisellä on työssä pärjäämiseksi.

Yritys on suuri kokonaisuus ja sen toimivuus on riippuvainen siellä toimivista työntekijöistä. Uusia työntekijöitä tulee tukea ja opettaa heidän saapuessaan työpaikalle. Hyvin perehdytetty työntekijä on yritykselle suuri voimavara ja hyvällä perehdytyksellä vaikutetaan myös asiakastyytyväisyyteen kuin työtyytyväisyyteenkin.

Tämä opinnäytetyö toteuttaa omalta osaltaan tavoitettamme opiskella ylempi korkeakoulutasoinen tutkinto. Olemme vahvempia tiedoissamme, asiantuntijuudessamme ja ammatillisuudessamme sekä pystymme myös soveltamaan oppimaamme tulevaisuudessa töissämme. Voimme myös muissa mahdollisissa tulevaisuudessa ammateissamme hyödyntää opinnäytetyöprosessin aikana kasvanutta osaamista, kuten tiimityöskentelytaitoa, monipuolista tiedonhankinta- ja -käsittelytaitoa sekä sitoutumista pitkäkestoiseen ja pitkäjänteisyyttä vaativaan hankkeeseen. Myös lukemamme teoreettisen tiedon käyttäminen, hyödyntäminen ja soveltaminen kirjalliseen kokonaisuuteen asianmukaisella tavalla kehittyivät opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti.

9 LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys syntyvät siitä, että tutkimus on toteutettu huolellisesti ja raportoitu mahdollisimman tarkasti ja avoimesti. (Vilkkä 2005, 161.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 217) mukaan luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin jollain tavalla arvioida. Tutkimuksen luotettavuus on tärkeää pohtia koko työn kannalta, jokaisen vaiheen ja valinnan kohdalla. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen uskottavuutta on pyritty varmistamaan kiinteällä yhteistyöllä organisaation kanssa, johon tutkimus tehtiin. Tutkimuksen etenemisestä käytiin säännöllisesti keskustelua organisaation edustajan kanssa, josta käytetään titteliä perehdyttäjä tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tarpeita oli ensisijaisesti Neljällä Asteella vaikuttavuuden arviointiin liittyen, mutta tätä linjaa

ei käytetty, koska toinen opinnäytetyöntekijä on osa organisaatiota ja näin luotettavuus olisi ollut kyseenalainen.

Omassa tutkimuksessamme luotettavuus ja eettinen toiminta pohjautuvat ihmisarvon kunnioittamiseen. Ihmisarvoa ei voida mitata millään mittarilla, vaan se on tutkijan omaa eettistä ajattelumaailmaa. Yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa ensinnäkin sitä, että tutkimukseen osallistuvat saavat määrittää itse, mitä tietoja he tutkimuskäyttöön antavat (Kuula 2011, 64).

Epärehellisyyttä tai asioiden kaunistelua olemme välttäneet kaikissa tutkimustyön osavaiheissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 25- 28; Pohjola 2007, 11- 12.) Haluamme tuottaa perehdytettävien näkemyksen perehdytysprosessista ja sen kehittämisestä Neljällä Asteella. (Eriksson & Koistinen 2005). Heikkisen ja Syrjälän (2006) mukaan luotettavuutta voidaan arvioida käyttämällä viittä periaatetta, jotka ovat Kvalen validioidin mukaan historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Tutkimuksen laatua ei voi kuitenkaan arvioida kriteeri kerrallaan, koska kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Tutkimuksen uskottavuutta olemme pyrkineet vahvistamaan siten, että raportimme kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista, havainnoista ja haastatteluaineistosta nousseita ilmaisuja alkuperäismuodoissaan, muuttamatta niiden sisältöä mitenkään. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, mikäli tutkittavasta ilmiöstä onnistutaan löytämään olennaisia piirteitä ja teoriasta johtamaan keskeisiä käsitteitä. Tutkimuskohteenamme toimivat haastateltavat kuuluvat juuri siihen ryhmään, joita tutkimuksessa on tarkoituskin tutkia. Saaduissa tutkimustuloksissa on selviä yhtymäkohtia niihin ongelmakohtiin ja tekijöihin, joita teoriapuoolellakin käsitellään. Mittaustulokset osoittavat, että saadut tiedot vastaavat vallalla olevaa teoriaa ja pystyvät jopa tarkentamaan sekä parantamaan sitä. Kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleet tulokset vahvistettuina tutkijoiden havainnoinnilla sekä kysely/haastatteluissa esiin tulevat kokemukset lisäävät luotettavuutta, koska niiden tulokset olivat samansuuntaisia. Näin ollen opinnäytetyömme tulokset ovat valideja. Eri

menetelmin kerätyt aineistot tukivat hyvin toisiaan ja toivat esiin erilaisia näkökulmia. Yhdellä aineiston keruumenetelmällä emme olisi näin kattavaa kuvausta saanut aikaiseksi. Menetelmätriangulaatiolla oli tässä opinnäytetyössä luotettavuutta lisäävä rooli. Triangulaation käyttöä menetelmissä ja mahdollisimman monen kulman kautta saman kysymistä käytettiin nostamaan luotettavuutta sekä vähentämään henkilökohtaista vaikutusta. (Kumar 2014, 386 Tuomi & Sarajärvi 2003, 141-143.)

Pyrimme kuvaamaan selkeästi käytettävät tutkimusmenetelmät ja analysointitavat, sekä tutkijan roolin vaikutukset siten kuin laadullisessa tutkimuksessa pitää tehdä. Pohdimme sitä, kuinka paljon tutkijan oma persoona ja ennakko-odotukset, sekä toisen oleminen osa tutkittavaa työyhteisöä vaikuttavat tutkimustuloksiin ja pyrimme joka vaiheessa minimoimaan niiden vaikutuksen. (Aira 2005, 1076.) Tämän opinnäytetyön tulosten luotettavuutta on voinut heikentää se, jos vastaajalle on jäänyt epäily vastaamisen anonyymiuudesta, jolloin pelätään vastauksien vaikuttavan omaan asemaan työpaikalla tai niistä aiheutuvat jonkinlaista haittaa itselle tai tiimille. Näiden asioiden pelossa voidaan vastata kysymyksiin normaalia positiivisemmin, kun kyselyn toteuttaja on vielä yrityksessä työkaverin asemassa.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on muuttaa ja kehittää käytäntöjä entistä parempaan suuntaan. Heikkisen ja Jyrkämän (1999) mukaan tutkijan voi olla vaikea osoittaa, onko hänen tutkimuksensa edistänyt tai kehittänyt toimintaa. Siksi onkin tärkeää pohtia, onko toiminta työntekijöiden kannalta tarkasteltuna jotenkin järkevämpää, oikeudenmukaisempaa, johdonmukaisempaa tai tyydyttävämpää kuin ennen? Tässä opinnäytetyössä valitsimme aiheemme yhteistyötahon toiveiden mukaan ja tarkoitus on tuoda hyötyä koko organisaatiolle ja kaikille työntekijöille, niin perehdytettävälle kuin pidempään Neljällä Asteella työskennelleille. (Hirsijärvi ym 2013, 134, Laine ym 2007).

Tutkimusaineiston keruuseen itsessään liittyy myös monia käytännön ongelmia. Tällaisia voivat olla osallistumiseen liittyvät ongelmat, kuten esimerkiksi kuinka

paljon tutkija vaikuttaa tutkimusyhteisöön ja sekä tutkimuksesta tiedottaminen siihen osallistujille. Tutkimuksen kohteiden ollessa uusia työntekijöitä koeajalla, on todennäköistä heidän asemansa rajaavan negatiivista ilmaisua ja korostamaan positiivisia puolia. Tämä pitää ottaa aineiston sisällössä luotettavuuden kohdalla huomioon. Aineiston keruullisen haasteen toi myös osallistujien vaihtuminen eri perehdytyspäivissä. Tässä kehittämistyössä valitsimme alku- ja loppukyselyn aiheet selkeästi ja asetimme kysymykset siten, että vastaajat ymmärsivät niiden sisällön samalla tavoin. Kyselytutkimuksen heikkouksia voivat myös olla vastaajien huolellisuus ja rehellisyys sekä se, kuinka onnistuneita kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Aineiston keruun jälkeen huomasimme kahden haastattelu kysymyksen muodon antavan mahdollisuuden vastata kyllä tai ei vastauksella, joka heikentää aineiston antia.

Kehittämistyön luotettavuutta lisäsi se, että olimme itse perehtyneet asiaan hyvin. Kyselyissä saimme vastaajilta valmiiksi tuotettua tekstiä, mikä lisäsi aineiston luotettavuutta, koska kyselyn sisältöä ei erikseen tarvinnut siirtää kirjalliseen muotoon. Hyvien vastausprosenttien ansiosta voidaan arvioida, että kysymykset olivat vastaajille riittävän selkeitä ja helppoja. Aineistossa tulee usein esiin luottamuksellista tietoa, jolloin on tarkoin huolehdittava siitä, että luottamuksellisuus säilyy. Vastaajien tiedot tulivat ainoastaan tutkijoiden käyttöön ja hävitämme vastaukset analysoinnin jälkeen. Analyysissä kiinnitämme huomiota siihen, että vastaajia ei voida myöhemmin tunnistaa. Avoimen kysymyksen raportoinnissa huolehditaan suorien lainauksien kohdalla siitä, ettei yksittäistä vastaajaa tai aluetta ole mahdollista tunnistaa. (Eskola ym. 1998, 52- 53., Aira 2005, 1075.) Luotettavuuden arvioimiseen vaikuttaa myös tutkittavan aineiston koko

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty periaatteeseen, jonka mukaan ammattihenkilöstön tulee vastata työnsä laadusta. Lastensuojelutyössä on keskeistä tarjota laadukasta ja oikeudenmukaista palvelua, jossa lasten ja nuorten ikään, kehitystasoon ja voimavaroihin kiinnitetään erityishuomiota. Lastensuojelutyöntekijöillä tulee olla mahdollisuuksia myös kehittää työtään ja siihen liittyviä käytäntöjä. (L 55/2001).

Tulosten tarkasteluun vaikuttaa myös toisen tutkijan omat kokemukset perehdytyksestä ja tunneside työryhmään. Tapaustutkimuksessa ongelmaksi saattaa myös muodostua pitkä, henkilökohtainen ja aktiivinen osallistuminen yhteisön toimintaan. Toisaalta se, että tuntee yhteisön ja sen jäsenet, on hyvä apu esimerkiksi haastattelujen tekemisessä. Yhden perehdyttävän kuuluminen samaan tiimiin voi luoda tietynlaisia paineita. On tietoisesti pyrittävä pitämään omat kokemukset ja käsitykset tilanteesta irrallaan sekä tulkita haastatteluja puolueettomasti.

Tutkimustuloksia ei voida suoraan siirtää toiseen työyhteisöön, sen sijaan päätulokset ja kategorisointi ovat sillä tavalla yleisesti kuvattuja, että niitä voitaisiin käyttää vertailuun toisessa ympäristössä, jopa täysin toisella alalla. Saman tapaustutkimuksen toistossa samassa työyhteisössäkin olisivat tulokset erilaiset osallistujien erilaisuuden vuoksi. Päätulosten olettaisi kuitenkin pysyvän samansuuntaisina. Esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuusvaatimus on vaikea. Samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä ei ole itsestäänselvyys, vaikka ulkoiset olosuhteet ja tehtävänanto pysyisivät samana.

10 EETTISYYS

Opinnäytetyön eettisyyttä on tarkasteltava monista eri näkökulmista. Eettisten periaatteiden mukaisesti pyrimme kuvaamaan tutkimuksen vaiheet tarkasti ja avoimesti ja yhtenä tärkeimmistä eettisistä periaatteista varmistamme tutkimustulosten paikkansa pitävyyden ja yleistettävyyden. Lähtökohta tarkastelulle on tiedon intressin etiikka, johon sisältyvät tutkimusaiheen valinta, sen teoreettinen perustelu, tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymysten asettelu. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Kuula 2006,88, Hirsjärven ym. 2009, 23–27.)

On kyseenalaistettava ja pohdittava, millä perusteella uudet työntekijät tutkimukseen suostuivat ja miten paljon koeaika sekä uusi työsuhte vaikuttivat vastauksiin. Osallistujat, joka tapauksessa, kertoivat avoimesti sekä hyvistä että huonoista kokemuksistaan. Käytännön seurauksia on hyvä pohtia myös eettisestä näkökulmasta. Eettisesti toimiva tutkija miettii, kuinka tutkimus vaikuttaa tutkijoihin, tutkittaviin, tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan ja ihmiskuntaan. Tutkijan täytyy arvioida, onko tutkittavia mahdollista tunnistaa tekstistä sekä aiheutuuko tutkimuksesta heille haittaa. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 158.) Eettisyyteen vaikuttaa myös se, kuinka tutkijat tutkittavista kirjoittavat. Erityisesti ilmaisutyylillä on kiinnitettävä huomiota. Tutkimukseen osallistuvilla tulee olla oikeus siihen luottamukseen, että tutkimusta varten kerätyt tiedot tulevat vain ennalta määrättyyn käyttöön ja käyttötarkoitukseen eli tässä tapauksessa tämän opinnäytetyön työstämiseen, minkä vuoksi kerätty aineisto tulee hävittää tutkimuksen päätyttyä (Kuula 2011, 88–89; Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Kerättyä aineistoa on hyödynnetty vain tätä tutkimustarkoitusta varten ja tutkijana olen ollut ainoa, joka on kerättyä aineistoa analysoinut ja lukenut. Kerroimme kaikille osallistujille riittävästi tietoa tutkimuksen luonteesta, tavoitteista ja käyttötarkoituksesta. Perehdytettävillä oli myös oikeus päättää osallistuuko hän tutkimukseen vaiko ei. (Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R., ja Pietarinen, J. 2002.)

Tutkijan on tutkimuksen aikana tarkkailtava eettisessä mielessä, mitkä havainnot hän on saanut havainnoinnin aikana yksityishenkilönä tai työntekijänä ja mitkä tutkijana. Se on erityisesti osallistuvan havainnoinnin ongelma. Eettisyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavana seikkana on myös toisen tutkijan roolin muutos perehdytystä pitäväksi toimijaksi toisen päivän osalta, perehdyttäjän oltua puolikuntainen. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 157- 158.) Koimme erityisen haastavana erottaa ne havainnot toisistaan, jotka teimme yksityishenkilöinä ja ne, jotka teimme opinnäytetyön tekijöinä. Jouduimme omaksumaan tutkijan objektiivisen roolin ja jättämään kaiken muun pois. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 152) mukaan tutkija ei voi kuitenkaan irrottautua arvolähtökohdistaan, sillä arvot muovaavat käsitystämme ja ymmärrystämme eri ilmiöistä. Siksi juuri aineiston jatkuva tarkasteleminen ja refleksiivisyysperiaatteen noudattaminen analysoinnin alussa

oli välttämätöntä, että tarvittavan etäisyyden luoma objektiivisuus syntyi. Tässä rajanvedossa auttoi jatkuva reflektointi sekä tutkimuspäiväkirjan ylläpito. Toisen opinnäytetyöntekijän rooli korostuu tässä reflektiossa, eettisyyttä ja luotettavuutta lisäävänä tekijänä, joskin haasteellisena roolina.

Yhdessä opinnäytetyöparin kanssa käymämme eettinen pohdinta ja reflektointi hyödyttävät eettisen herkkyyden esilletuomista. (Mäkinen 2006, 114.) Lainatesamme toisten tutkijoiden tekemiä töitä, olemme opinnäytetyöntekijöinä kunnioittaneet muiden tekemiä töitä ja viitanneet niihin asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tässä opinnäytetyössä olemme toteuttaneet edellä mainittuja eettisiä periaatteita. Olemme perehtyneet tapaustutkimukseen menetelmänä ja sen keskeisiin lähdeteoksiin sekä tutustuneet erilaisiin tapaustutkimuksiin ja kehitysprojekteihin. Tutkijoina ja kehittäjäjäsenenä osallistui toinen tutkijoista tapaustutkimukseen yhtenä työntekijöistä, ja toinen tutkijoista ulkopuolisena tutkijana, joskin molempien roolit olivat muita suurempia, koska samalla johdimme tutkimusta ja teimme siitä opinnäytetyömme. (Hirsijärvi ym. 2013, 134, Laine ym. 2007.)

LÄHTEET:

Neljä Astetta (i.a.) <http://4astetta.fi/>

Aaltola, J & Valli, R (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alasuutari, P (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Boswell, S (2004). New Nurses' Perceptions of Nursing Practice and quality Patient Care. Journal of Nursing management, 13(3), 221-230.

Delaney, C (2003). Walking a Fine Line: Graduate Nurses' transition experiences During Orientation. Journal of Nursing education, 42(10), 437-443.

Diakonia-ammattikorkeakoulu 2015. Kehittämishankkeen tulosten arviointi i.a. Viitattu 20.10.2016. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360076674/1194360191289.html>

Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskola, J (1998). Johdatus laadulliseen tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.

Forsman, S (2010). Sosiaalityöntekijän jaksaminen ja jatkaminen lastensuojelussa. Henkilökohtaisen ja muodollisen uran rajapinnoilla. (Tutkimushankkeen loppuraportti, Tampereen yliopisto, Sosiaalityön tutkimuksen laitos). Saatavilla <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8155-0>

Guhde, J (2005). When Orientation ends...supporting the new nurse, who is... 145-149.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2013): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi, 2013.

Hirsjärvi, S; Remes, P ja Sajavaara, P (2010). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Heikkinen Hannu L.T. (2001). Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS: kustannus.

- Heikkinen, Hannu L.T. ja Jyrkämä J (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, R & Moilanen, P (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena kustannus.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Konttinen, & Häkkinen (2006). Toimintatutkimuksen suuntaukset. Helsinki. Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Syrjälä, L & Rovio, E (2006). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistuseura.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio & Kiilakoski (2007). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Rovio & Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Henkilöstösuunnitelma 2016-2017 4 astetta. Opinnäytetyöntekijöiden hallussa.
- Hämäläinen, J & Niemelä, P (2006). Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 37.
- Janhunen, S. ja Mikkonen, M. (toim.) (2003). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uudistettu painos. Helsinki. WSOY.
- Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) (2002). Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus
- Kauhanen, J (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C (2003). Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kumar, R (2014). Research Methodology. 4. edition. University of Western Australia, Australia
- Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum media Oy.
- Kuula, A (1999). Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs H & Vanhanen L.(1999). Sisällön analyysi. Hoitotiede, 11, 3-12.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. (2006). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedonjäsentäjänä. Hoitotiede 18(1), 37-45.

- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- L 55/2001. Työsopimuslaki. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055#Pidp453080880>
- Lahti, T (2007). Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen (Pro gradu -tutkielma, hoitotieteen laitos, Helsingin Yliopisto).
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (2007): Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria, teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen (toim.): Tapaustutkimuksen taito, Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos). Saatavilla <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-16968>
- Mamia, T. & Melin, H.(2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot.Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki, 99-178.
- Marcum, EH & West, RD (2004). Structured Orientation for New Graduates. Journal for Nurses in Staff Development. 20(3), 118-124.
- Mäkinen O.(2006). Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkipää. S & Korhonen, T. (2011). Mistä asiantuntijuus koostuu? Teoksessa: Ranta, I. (toim.) Sairaanhoidaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Fioca Oy, Helsinki.
- Niemelä, P & Hämäläinen, J (2001). Työuupumuksen ehkäisy ja lievittäminen sosiaalialan asiantuntijatehtävissä. Kolmen interventiomallin kokeilu ja arviointi. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 25.
- Nummela, S (2010). Perehdyttämisellä tulosta? Perehdytysprosessin vaikutta).vuus yksilön näkökulmasta (Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos).
- Olson RK, Nelson M, Stuart C, Young L, Kleinsasser A, Schroeremeier R & Newstrom P (2001). Nursing Student Residency Program: A Model for a Seamless transition from Nursing Administration, 31
- Peltokoski, J (2016). The comprehensive hospital orientation process in specialised health care settings (Pro gradu- tutkielma, Itäsuomen yliopisto. Hoitotieteen laitos).

- Perehdytysuunnitelma (2016): Lastensuojelutyön vastaava ja sosiaalipalveluiden johtaja 4 astetta. Opinnäytetyötä tekevien hallussa.
- Pylväs, S-L (1997). Perhetukityönprosessin toteutuminen – tapaustutkimus kasvatustietoisuuden kehittymisestä (Kasvatustieteen lisenssi-aattitutkimus, Tampereen yliopisto).
- Rainio, P. Kiinnitä työhön ja tuloksen. Opas kuntatyöntekijöiden perehdyttäjille. Kuntatyö 2010 – projekti
- Ruohotie, P (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Ruuskanen, S (2015). ” Olis yhteinen halu ja motivaatio oppia”: lastensuojelutyöntekijöiden käsityksiä osaamisen jakamisesta työyhteisössä (Pro gradu -tutkielma, Itä- Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos). Saatavilla <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20150430>
- Salonen, A (2004). Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys (Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos). Saatavilla <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-14269>
- Smith, A & Chalker, NJ (2005). Preceptor Continuity in a Nurse Internship Program. Journal for Nurses in Staff Development. 21(2), 47-52.
- Tschannen, D (2004). The Effect of Individual Characteristics on Perceptions Of Collaboration In the Work Environment. med surg Nursing 13(5), 312-318.
- Tossavainen, J (2006). Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa (Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos).
- Tuomi, J & Sarajärvi, A (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Valli, R (2001). Kyselylomaketutkimus. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vataja, K & Julkunen, I (2004) Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Tutkimuskatsaus. Helsinki: Stakes.
- Vilka, H (2007). Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.
- Österberg, M (2005). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Parma.

LIITTEET

LIITE 1: Havainnointilomake

aika paikka havainnoija

Osallistujat ja tiimit joihin menevät, palkkausmuoto

Muut paikalla olijat

Paikkaan liittyvät yleiset seikat (kuumuus, happi, melutaso, tilan koko, välineet)

Läsnäolijoiden saapuminen/ alku tilanne (ajallaan/myöhässä, kysyttävää, puhelimet pöydällä, välineet päivää varten)

Aamupäivän kulku (lähtötilanne, kentältä mukaan otettua, osallistuminen, heittäytyminen, avoimuus, aktiivisuus, innostuminen, kyseenalaistaminen, pohtiminen, käytäntöön yhdistäminen, oheistekeminen)

Huomiot tauolta (vuorovaikutus, keskustellaanko aiheesta, vaikutelma vireystilasta, pitääkö tehdä jotain muuta esim. soittaa puhelu)

Iltapäivän kulku (lähtötilanne, kentältä mukaan otettua, osallistuminen, heittäytyminen, avoimuus, aktiivisuus, innostuminen, kyseenalaistaminen, pohtiminen, käytäntöön yhdistäminen, oheistekeminen)

Lähtötilanne (kiire, viivyttävä, kysymyksiä, tarkennusta päivän teemoihin, viime hetken kommentit)

Muuta huomioitavaa

LIITE 2: Alkukysely

Kysely YAMK opinnäytetyöhön 4 asteen perehdytyksen kehittäminen

Perustiedot:

Sukupuoli: _____

Ikä: _____

Koulutus: _____

Lastensuojelualan työkokemus vuosina: _

Omat tavoitteesi perehdytyspäivälle:

Omat odotukset perehdytyspäivälle:

LIITE 3: Loppukysely

Kysely YAMK opinnäytetyöhön 4 asteen perehdytyksen kehittäminen

Miten omat tavoitteesi perehdytyspäivälle toteutuivat?

Omat tavoitteesi perustyöhön kentälle seuraavaan perehdytyspäivään saakka:

LIITE 4: Alkukysely II

Perustiedot:

Sukupuoli: _____

Ikä: _____

Koulutus:

Lastensuojelualan työkokemus vuosina: _____

Miten kenttäjaksolle viime päivässä tekemäsi tavoitteet toteutuivat?

Olisitko kaivannut tukea johonkin enemmän? Keneltä ja milloin ?

Minkälaisia kysymyksiä heräsi toimistopäivästä? Olisiko sen sisältöjä ollut tarpeen saada enemmän tietoon aikaisemmin?

Olisitko halunnut ensimmäisessä päivässä käytävän enemmän kalenterin suunnittelua lävitse? Miten/ miltä kannalta?

Oletko käyttänyt Monimuotoisen rakkauden karttaa/ Omien tarpeiden karttaa tai kodintoimintamalleja jo työssä? Mitä niistä, miten työväline toimi ja miltä se tuntui käyttää?

Omat tavoitteesi perehdytyspäivälle:

Omat odotukset perehdytyspäivälle:

LIITE 5: Loppukysely II

Kysely YAMK opinnäytetyöhön 4 asteen perehdytyksen kehittäminen

Miltä 4 asteen joustava ja reagoiva toimintakulttuuri tuntuu?

Miten omat tavoitteesi perehdytyspäivälle toteutuivat?

Omat tavoitteesi perustyöhön kentälle seuraavaan perehdytyspäivään saakka:

LIITE 6 Alkukysely III

Kysely YAMK opinnäytetyöhön 4 asteen perehdytyksen kehittäminen

Perustiedot:

Sukupuoli:_____

Ikä:_____

Koulutus:

Lastensuojelualan

työkokemus

vuosina:

Miten kenttäjaksolle viime päivässä tekemäsi tavoitteet toteutuivat?

Olisitko kaivannut tukea johonkin enemmän? Keneltä ja milloin ?

Kuvaile kenttäjaksoasi. Onko kentällä ollut ongelmatilanteita? Miten olet niihin reagoanut?

Omat tavoitteesi perehdytyspäivälle:

Omat odotukset perehdytyspäivälle:

LIITE 7: Loppukysely avoin kirjallinen vastaus III

Miten olet kokenut perehdytysprosessin toimivuuden kokonaisuudessaan? Miten se on auttanut sinua sisäistämään perhetyöntekijän työnkuvaa? Mikä on ollut toimivaa, mitä pitäisi kehittää?

LIITE 8: Teemahaastattelujen kysymykset

YAMK opinnäytetyöhön 4 asteen perehdytyksen kehittäminen

- Millainen tunne on nyt päivän jälkeen?
- Millaisena koitte päivän?
- Mitä jäi mieleen päivästä?
- Miten työnkuva aukeni päivän pohjalta?
- Jäitkö kaipaamaan jotain?
- Jäikö jokin mietittävää, jotain kysymyksiä?
- Millä fiiliksillä lähdet töihin kentälle?

LIITE 9: Taulukoidut aineistot

Ensimmäisen työssä olo kuukauden aikana.

Perehdytys kentällä Puhelin kontakti esimieheen töiden aloittamisesta sopiminen. Vastaanotto esimiehen toimesta ensimmäisenä työpäivänä. Perheisiin viennit esimiehen toimesta. Tuki kentällä esimieheltä. Tapaamisia tarpeen mukaan ja viikottaiset soitot. Ensimmäinen toimistopäivä, jossa esimies tukena.	1. Perehdytyspäivä: 4 asteen ideologia ja työtapa. Nimetty perehdyttäjäksi. Kootusti järjestetty Lahdessa. - MES®-ideologia, 2 karttaa työvälineiksi - Palvelu ja ideologia: Tarpeiden täyttökeskeinen-, systemaattinen- ja tunnepuolen työote. - Tehostettu perhetyö: Vanhemmuus, Meidän perhe, Perheen arki ja Lapsi/Nuori teemojen kautta. - Työvälineet ja tekninen osaaminen: Nappula, puhelin, sähköposti ja sähköinen kalenteri
Positiiviset kyselyistä Tietoa ohjeita ja neuvoa Miten käyttää MES®karttoja Tietoa 4 asteesta Käytännön asioihin ohjeistusta Esimerkkejä caseista Työvälineiden käyttöön otto	Negatiiviset kyselyistä
Positiiviset havainnoinnista Tila riittävä Avointa keskustelua Osallistujien perehdytyksen käytäntöön yhdistäminen Yhteinen eväiden haku ja lounas, keskustellen	Negatiiviset havainnoinnista Tilan hapettomuus ja kuumuus Tietokoneet eivät toimineet Perehdytettävillä paljon oheistekemistä Tekniset työvälineet veivät paljon aikaa
Positiiviset ryhmähaastattelusta MES®työvälineisiin selvennystä 4 asteen ideologiaa selväksi Työnkuva selkeni Dokumentointi selveni, nappulan käyttö Hyvä kokonaisuus	Negatiiviset ryhmähaastattelusta Hapen puute nousi kaikilta Yhden mielestä erilainen työnkuva toi haastetta sisäistää perehdytyksen sisältöjä

Taulukko 1. Perehdytyspäivän materiaalista

Perehdytys kentällä Kuun alun esimies tapaaminen ja lisä tapaamisia tarpeen mukaan. Työnohjaus, Tiimi ja opintopiiri, jokainen eri viikolla. Rekrytoijan tukisoitto. Esimiehen tukisoitot. Toimistopäivä toimistolla, jossa esimies tukena	2. Perehdytyspäivä: Suunnittelu ja dokumentointi. Nimetty perehdyttäjäksi. Kootusti järjestetty Lahdessa. - Työntekijöiden tarpeet kentällä - Työn suunnittelu ja prosessin ohjeet - Dokumentointi: Raportti ja suunnitelma - Verkostotyö ja sen työväline, Perhekuntoutus
Positiiviset kyselyistä Vahvistusta ja ohjeistusta toimintamalleihin 2x Prosessi selkiytyi Uusi suunnitelma ja tavoitteet hyviä Perhekuntoutuksen avaus	Negatiiviset kyselyistä

Hyviä vihjeitä dokumentointiin Käytännön työvälineet paremmin tutuiksi Muutama hyvä lause	
Positiiviset havainnoinnista	Negatiiviset havainnoinnista
Perhepäivät positiivisia Palaute hyvästä perehdytyksestä Paljon pohdintaa ja innostumista uudesta Hyvä, mukava tunnelma Keskustelu avointa ja positiivista Kenelläkään ei kiirettä lopuksi lähteä	Liian iso ryhmä Happiloppuu, liian kuuma Aikataulu ongelmia, monta eri lopetus aikaa Osallistujat passiivisia Esimiehen kritisointia Perehdyttäjä kipeä Toivotaan enemmän perehdytystä esimieheltä 2/7 toivoi toimistopäivälle kädestä pitäen opastusta 2/7 kaipasi toimistopäivästä tietoa etukäteen 2/7 tukea kentälle perustyöhön 2/7 keskustelu tukea, soittoa viikottain esimieheltä
Positiiviset ryhmähaastattelusta	Negatiiviset havainnoinnista
Kivaa porukkaa Case esimerkit hyviä Hyvää pohdintaa Hyvä yhteishenki Perehdyttäjän koulutustyyli selkeä ja johdonmukainen Perehdytys selkiinnytti työnkuvaa Osa oli aloittanut aikaisemmin Kiva tauko viikkoon, hyvällä tunnelmalla takaisin kentälle	Perehdytys sekoitti työnkuvaa Osa oli aloittanut aikaisemmin

Taulukko 2. perehdytyspäivän materiaalista

Kolmannen työssä olo kuukauden aikana

Perehdytys kentällä Kuun alun esimies tapaaminen Työnohjaus, Tiimi ja opintopiiri, jokainen eri viikolla. Esimiehen tukisoitot jos tarpeen. Toimistopäivä toimistolla, jossa esimies tukena.	3. Perehdytyspäivä: Mes® työvälineet. Nimetty perehdyttäjäksi. Kootusti järjestetty Lahdessa. - Työntekijöiden tarpeet kentällä - Aste prosessi, työvälineiden käyttö perhetyössä - MES® perhetyössä: 5 karttaa
Positiiviset kyselyistä	Negatiiviset kyselyistä
Mukava rento, leppoisa tunnelma Työmenetelmät ja työnsuunnittelu selkiytyi	Paljon äkillisiä muuttuvia tilanteita, joihin kaivattiin apua kentällä Esimiehen vaihtuminen, uudet toimintatavat Peruuntuneet asiakastapaamiset Kaivattiin aikaa ja ohjeistusta esimieheltä dokumentointiin Esimieheltä kaivattiin palautetta tehdystä työstä
Positiiviset havainnoinnista	Negatiiviset havainnoinnista
Iloista ja avointa keskustelua Rohkeaa pohdintaa Hyvä tunnelma Uudet tilat Uusi suunnitelma mietityttää	Tila lämmin ja happivaje Puhelimia pöydällä Uusi suunnitelma mietityttää MES koulutuksen aloittaminen koko henkilökunnalle muuttaa perehdytysprosessia

MES koulutus koko henkilökunnalle	Hajaantuminen lounaalle Hoidettavia asioita lounaalla
Positiiviset Perehdytyksen polku kysymykseen	Negatiiviset Perehdytyksen polku kysymykseen
<p>Hyvä kolmipäiväisenä</p> <p>Sijoittelu monelle kuukaudelle toimii</p> <p>Hyvä ja monipuolinen perehdyttäjä 2x</p> <p>Päivät kokoavat irtoajatukset kokonaisuudeksi</p> <p>Selkeästi jaotellut osa-alueet</p> <p>Tarpeellista tietoa sopivasti 2x</p> <p>Eri alueilta tulleet kollegat nähtiin voimavarana</p> <p>Prosessi koettiin antoisana</p> <p>Hyvä tilaisuus kysyä, pohtia ja kyseenalaistaa</p>	<p>Kentällä perehdytystä liian vähän 2/4</p> <p>Työhön perehtyminen vaatii oma-aloitteisuutta ja motivaatiota.</p> <p>Tieto muutoksista ei tavoita</p> <p>Ohjeet jälkeen päin</p> <p>Työntekijän pitää pyytää apua</p> <p>Liikaa asioita liian lyhyellä ajalla</p> <p>Enemmän tarkennusta sisältöön</p> <p>Tiedon jalkauttaminen kentälle hankalaa</p> <p>Tarvittavan tuen määrä vajavaista</p>

Taulukko 3. Perehdytyspäivän materiaalista